

سلسلة التطوير الإداري

الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي

تأليف الدكتورة: كارول جومان



تأليفهم : هانا سور الأزيكية
أكبر مكتبة رقمية

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

ترجمة
باهر عبد الهادي

مؤسسة الريات
للطباعة والنشر والتوزيع

دار المعرفة للتنمية البشرية

أهم جروبات علي تلجرام

باحثون

عنا سحر الازليكية

فواكر في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية والفنية

الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي

تأليف الدكتورة،
كارول جومان

ترجمة
باهر عبد الهادي

أشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد القعيد

مؤسسة الريات
نشر

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

بِحَيْثُومُ الْحَقُّوْمُ مَحْفُوظَةٌ

الطبعة الأولى

١٤٣١ هـ - ٢٠١٠ م



مؤسسة الريات
تأجيرام

بيروت - لبنان - فاكس: (٠٠٩٦١) ٦٥١٣٢٧ - ٦٥٥٣٨٣ ص.ب: ١٤ / ٥١٣٦ الرمز البريدي ١١٥٥٢٠٢٠
البريد الإلكتروني: Alrayan@cyberia.net.lb الموقع الإلكتروني: <http://alrayanpub.com>

دار المعرفة للتنمية البشرية
الرياض

المملكة العربية السعودية - الرياض - ٤٣٨٩٣٦٣ -
فاكس: ٤٣٨٩٣٨٣ تحويل ١٠٤ - ص.ب: ٥٣٩٥٥ الرمز البريدي: ١١٥٩٣

نصائح هامة لقراءة هذا الكتاب

- ١- اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدققها.
- ٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- ٣- ابذل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، ولحل جميع التمارين.
- ٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضاً ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يومياً مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية والمهنية. تعاونوا جميعاً على بناء حياة جديدة أساسها المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي تتغير تغيراً ملحوظاً وربما بسرعة قد لا تصدقها.

أهم جرويات علي تلجرام

باختصون

هنا سهر الأزيكية

فواكه في بحر الكتب

قناة مصر الثقافية والفنية

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
مقدمة الناشر	٩
مقدمة المؤلفة	١٣
الفصل الأول: نقطة البدء	١٥
ما طاقة الإبداع	١٧
كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً	٢٠
معدل ذكائك ليس هو معدل إبداعك	٢٤
الفصل الثاني: عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها	٢٩
لقد وُلدت مبدعاً	٣١
عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها	٣٣
العائق رقم ١- المواقف السلبية	٣٤
العائق رقم ٢- الخوف من الفشل	٣٨
العائق رقم ٣- الإجهاد الزائد	٤١
العائق رقم ٤- اتباع القواعد الجامدة	٤٩
العائق رقم ٥- وضع الفرضيات	٥٢

الموضوع	الصفحة
العائق رقم ٦- الاعتماد الزائد على المنطق	٥٧
العائق رقم ٧- الاعتقاد بأنك لست مبدعاً	٥٩
٢٠ وسيلة لتطوير طاقة الإبداع لديك	٦٣
الفصل الثالث: أساليب ابتكار الأفكار	٦٧
ماذا تعلمت في المدرسة	٦٩
التخلي عن التصورات المسبقة	٧٢
الأسئلة الموحية بالأفكار	٧٦
وجهات نظر مختلفة	٧٩
نظرية شطري المخ	٨٣
حل مشكلة المخ الكامل	٨٦
الحدس	٩٠
مراحل الإبداع	١٠١
التفكير المجازي	١٠٥
استخدام التشبيهات	١٠٧
التفكير البصري	١٢٢
الفصل الرابع: الإبداع الجماعي	١٢٥
الأمور الإدارية في مجال الإبداع	١٢٧
عوامل قتل الأفكار	١٣١
عوامل تشجيع الأفكار	١٣٣

الموضوع	الصفحة
ثمانية وسائل لزيادة إبداع موظفيك	١٣٥
أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات	١٣٧
تمارين التمهيد.....	١٤٠
أسلوب الأفكار المكثفة العصف الذهني	١٥١
أسلوب كتابة الأفكار.....	١٥٥
الربط الوظيفي	١٥٨
الفصل الخامس: الابتكار والحلول العملية	١٦١
سياسات الإبداع	١٦٣
تدعيم أسلوب عرض أفكارك	١٦٩
الاعتبارات الأساسية لترويج أفكارك	١٧١
التقييم الشخصي وخطة العمل	١٧٥



مقدمة الناشر



اسمح لي - بدون مقدمات - أن أبادرك بهذا السؤال: «هل تعتقد أنك إنسان مبدع؟» أغلب الناس يجيبون بالنفي على هذا السؤال، والسبب في ذلك أنهم لا يرون أن الإبداع قضية عظيمة في الحياة. كما أنه متروك لقلة في المجتمع تعد على أصابع اليد مثل الأدباء والفنانين والعابرة. هذا الكتاب يناقش ما يراه الكثير منا ويقول بكل وضوح وثقة إن بذرة الإبداع موجودة لديك وكل ما تحتاجه أن تعتني بها وترعاها وتتعهدها بالنماء. وعندما تفعل ذلك تتفجر طاقة الإبداع لديك، وتملأ حياتك بالنتائج الجذابة، والحلول المذهلة. يزعم هذا الكتاب أن الإبداع والقدرات الإبداعية أمر يمكن تعلمه والبراعة في فنونه. والواقع أنني شخصياً لا أحتاج إلى دليل لإثبات ذلك؛ فقد اكتشفت هذا الأمر عندما وقع الكتاب في يدي وأنا أصنف مختارات الترجمة ضمن سلسلة التطوير الإداري التي تترجمها وتنشرها تباعاً دار المعرفة للتنمية البشرية. فقد وجدت نفسي وأنا أقرأ الصفحة تلو الأخرى وأدون الملاحظات وأجيب على التمارين أنني كنت دائماً أؤمن بالإبداع ولا أرى نفسي مبدعاً. كنت أتمنى أن أستفيد من نتائج الإبداع في عملي وفي حياتي الخاصة وأسأل نفسي كيف أستطيع

ذلك. وقد جاء هذا الكتاب، بفضل الله، لسد هذه الحاجة لدي
ويقدم لي بعض الآليات والوسائل التي ساعدتني وستساعدني
على الإبداع.

من هذا المنطلق شعرت بأن ترجمة هذا الكتاب ستقدم
إسهاماً متميزاً في سلسلة التطوير الإداري، وستسد فراغاً يشعر به
كثير من الناس لتفجير طاقاتهم الكامنة والاستفادة من هذه الملكة
الرائعة: ملكة الإبداع الموجودة لدى كل واحد منا. وكغيره من
كتب السلسلة هذا الكتاب غير معني بالتنظير بل التركيز فيه على
الآليات والوسائل التي تساعدك على الإبداع في التجديد والتميز
في عملك وفي حياتك الخاصة.

أنصحك باقتناء هذا الكتاب وقراءته قراءة فاحصة وحل
تمارينه والتأمل في بعض مفاتيح التفوق والتميز، وقد تجد فيه
فرصة ثمينة لإثراء شخصيتك والوصول إلى قمة الأداء الوظيفي
والرضا النفسي.

أتمنى لك مع هذا الكتاب سياحة شائعة وأدعو الله سبحانه
وتعالى لك بالتوفيق والنجاح كما أدعوه أن ينير لك البصيرة وأن
يطلق لك ملكة الإبداع لتتفع بها نفسك ومجتمعك.

الناشر

د. إبراهيم بهي، حمد الشعيد

رئيس دار المعرفة للتنمية البشرية



أهداف الكتاب



لقد تم وضع أهداف هذا الكتاب لتحقيق الآتي:

- ١- شرح صفات الأشخاص المبدعين.
- ٢- تزويد القارئ بأساليب تشجيع الإبداع.
- ٣- عرض وتوضيح الأساليب التي قد تهدم الإبداع.



مقدمة المؤلف



طبقاً لأحدث استبيان، عندما طُلب من كبار المديرين تحديد أهم وأقيم صفات الموظفين، قالوا إنها القدرة على إيجاد الحل الإبداعي للمشاكل، وابتكار الأفكار الجديدة. وفي مجال الأعمال يساعدك الإبداع على إطلاق المشروعات الكبيرة أو حل المشاكل الصغيرة المعقدة. كما أن الإبداع يزودك برؤية ومنظور جديدين، حتى بالنسبة لمشاكل العمل الاعتيادية. والإبداع كذلك يمكّنك من اعتبار حل المشاكل بمثابة استغلال للفرص المتوفرة.

هل يبدو هذا وكأنه ضرب من السحر؟ رغم أن الإبداع يصنع العجائب، إلا أنه ليس قوة غامضة أو موهبة خارقة يمتلكها القلة من الأشخاص ذوي الحظ السعيد. بل إن الإبداع هو طاقة يمتلكها كل إنسان (بدرجة أو بأخرى)، وأكثر من ذلك، الإبداع أيضاً مهارة يمكنك اكتسابها بالكامل.

لقد تم وضع هذا الكتاب لمساعدتك على كشف المزيد من طاقة الإبداع الكامنة لديك، ثم تطوير الأساليب الفنية التي تتيح لك التحكم في هذه الطاقة حسب إرادتك.

كل فصل في كتاب طاقة الإبداع في مجال الأعمال يقودك

نحو فهم أفضل للطريقة التي تنمي بها قدراتك؛ كي تصبح صاحب أفكار أفضل، وحلّال مشاكل أكثر ابتكاراً.

إن تعلم كيفية زيادة استخدام طاقة الإبداع لديك سيعيد إثارة حماسك في مجال العمل، ويزيد من ثقتك بقدرتك على مواجهة المواقف بأفكار جديدة وحلول أكثر ابتكاراً، والاستفادة من طاقات الإبداع لدى الآخرين.

استعد لبدء رحلة رائعة لاستكشاف طاقة الإبداع لديك، وأتمنى أن يحالفك الحظ في ترجمة هذه الطاقة إلى أعمال منتجة.

المؤلفة

كارول جومان



الفصل الأول

نقطة البدء



«إذا ما توسع العقل البشري، فلسه يعود إلى حجه الطبيعي
أبداً»

أوليفر ويندل هولمز



ما طاقة الإبداع؟



منذ عدة سنوات، ظهر في الصحف عمود «صدق أو لا تصدق» وهو يضم المادة التالية: قضيب الحديد العادي قيمته (٥) خمسة دولارات. إذا صنعت من هذا القضيب عدداً من حدوات الحصان، ترتفع قيمته إلى (١٠, ٥) عشرة دولارات ونصف. وإذا صنعت منه إبراً للخياطة، زادت قيمته إلى (٣٢٨٥) ثلاثة آلاف ومائتين وخمسة وثمانين دولاراً. وإذا صنعت منه زئبركات للساعة، وصلت قيمته إلى (٢٥٠٠٠٠) مائتين وخمسين ألف دولار. إذن الفرق بين (٥) خمسة دولارات و(٢٥٠٠٠٠) ومائتين وخمسين ألف دولار هو طاقة الإبداع.



أعتقد أنني أؤدي العمل غير المناسب.

تعريفات



- الإبداع: هو استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك.
- الابتكار: هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة.
- التفكير المبدع: هو موهبة فطرية يولد بها الإنسان، مع مجموعة مهارات يتم اكتسابها وتطويرها واستخدامها من خلال حل المشاكل اليومية.
- الأشخاص المبدعون: هم الأشخاص الذين لا يعيقون طاقة الإبداع الفكرية لديهم ويوجهون قدراتهم نحو مختلف مجالات الحياة.





كل شخص يمكنه أن يكون مبدعاً

مضى زمن كان الاعتقاد السائد فيه أن عدداً قليلاً فقط من إدارات الشركات يضم أشخاصاً مبدعين ربما في مجال التسويق أو الاتصالات أو تطوير المنتجات. ففي هذا الإطار القديم، كان المديرون التنفيذيون هم فقط الذين يتمتعون بالذكاء والبصيرة لحل المشاكل وتطوير المفاهيم الجديدة. هذا التقييد ألقى عبئاً كبيراً على كاهل «القلة المبدعين» للوصول إلى جميع الإجابات اللازمة، كما أنه وضع القيود على أفكار بقية الموظفين الذين كانوا أكثر دراية بالوضع. والأهم من ذلك، أن هذا الاعتقاد الشائع بأن الإبداع مقصور على قلة مختارة هو اعتقاد خاطئ تماماً.

هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة المستويات وكافة الوظائف في كل الشركات، وكل فرد في أي شركة قادر على أن يكون مبدعاً. إن أي مصنع يشغله مجموعة عمال مهرة يستطيع تشجيع الإبداع والاستفادة منه، مثل أي شركة لديها طاقات تفكير ضخمة.

حالة رقم ١: قام موظف في مصنع شركة بيريود لصناعة الأثاث في الولايات المتحدة بابتكار حل لمشكلة البراغي

المتساقطة على أرضية المصنع. كانت البراغي تسبب مشكلة لعامل السلامة، لأنها تسبب في إحداث الثقوب في إطارات شاحنات المصنع. اقترح الموظف تركيب قطع مغناطيسية أسفل جميع شاحنات الشركة التي تدخل المصنع، كي تقوم هذه القطع المغناطيسية بالتقاط البراغي. وهكذا انتهت المشكلة.

حالة رقم ٢: لم يتم ابتكار جميع المنتجات في مختبرات الأبحاث والتطوير. لقد اخترعت بيتي نسميث جراهام «الورق السائل» في منزلها. في عام ١٩٥٠، كانت بيتي تعمل سكرتيرة، وكانت تضطر إلى تصحيح بعض الأخطاء الطباعية باستخدام فرشاة وطلاء، وقد لاحظت أثناء عملها أن الطلاء كان يزول بسهولة عن الورق تاركاً الأخطاء ظاهرة. بدأت بيتي تجاربها في مطبخ منزلها، واكتشفت أن طلاء الأظافر يعطي نتيجة أكثر ثباتاً. وفي عام ١٩٧٩م، باعت بيتي جراهام شركتها بمبلغ (٥, ٤٧) سبعة وأربعون مليون دولار ونصف المليون.





أنت مبدع بالفعل

ما المجالات التي تُبرز فيها إبداعك؟ (هوايات، عمل، علاقات، خطابة عامة، فن، موسيقى، حرفة يدوية... إلخ).

.....

.....

أين تم استخدام أفكارك المبدعة بشكل عملي؟ (أقمت حفلة، قدمت تقريراً أو مشروعاً، قدمت مدخلاً جديداً لعرض المعلومات... إلخ).

.....

.....

ما الشيء الأكثر إبداعاً الذي قمت به وأنت طفل؟

.....

.....

في أي مجالات حياتك تحب أن تكون أكثر إبداعاً؟

.....

.....

من الأشخاص المبدعون (أحياء كانوا أو أمواتاً) الذين
تأثرت بهم؟

.....

.....





معدل ذكائك ليس هو معدل إبداعك

كان الدكتور ريتشارد فايمان أحد أشهر علماء الفيزياء النظرية في العالم. بعد أن تسلم جائزة نوبل في السويد، استقل الطائرة عائداً إلى وطنه، وتوقف لزيارة مدرسته الثانوية القديمة. أثناء وجوده في المدرسة، اطلع على درجاته أثناء الدراسة. لم تكن هذه الدرجات جيدة بالقدر الذي كان يتذكره. لذلك طلب أن يطلع على معدل ذكائه آنذاك. كان المعدل ١٢٤ درجة فقط - أي فوق المتوسط بقليل. ابتهج فايمان، وقال لزوجته فيما بعد «إن الحصول على جائزة نوبل ليس أمراً مهماً، لكن الحصول عليها بمعدل ذكاء ١٢٤ هو الأمر الذي يستحق الاهتمام».



ما معدل ذكائك؟ أجب على التمرين على الصفحة التالية:



تمرين : ما معدل إبداعك؟

باستخدام مقياس من ١ إلى ٣، أجب عن التمرين التالي
لاختبار معدل إبداعك.

صفر = لم يحدث أبداً ١- مرة كل حين ٢- أحياناً ٣- دائماً

الإجابة

١- هل أنت فضولي؟ هل تهتم بآراء الآخرين
أو مشاكل الإدارات الأخرى أو المعلومات
الاسترجاعية من العميل؟

٢- هل «تنتهز فرص الإبداع؟» هل تجد الفرص
لحل المشاكل أو خلق الاحتياجات أو إشباع
الحاجات؟

٣- هل تضع خططاً استراتيجية؟ هل تمضي
الوقت في مراجعة أهدافك أو تعديل خططك
من أجل تحقيقها أو في الاستخدام المبدع
للتغييرات التنظيمية في الشركة لتصحيح
مسارك الشخصي؟

٤- هل تقبل التحدي؟ هل تفحص فرضياتك

أو نزعاتك أو معتقداتك الثابتة لاكتشاف
الفجوات والفرص؟

٥- هل تجيد اكتشاف الاتجاهات؟ هل تراقب بجدية
ما يطرأ على مجال عملك مثل تغيير في التقنية أو
اللوائح الحكومية أو استراتيجيات إدارية جديدة
من أجل اكتشاف الفرص في وقت مبكر؟

٦- هل أنت موصل أم قابس؟ هل تلتقط المفاهيم
التي يمكن استعارتها من أحد المجالات
وتطبقها في مجال آخر؟

٧- هل تتحمل المخاطرة؟ هل ترغب في تطوير
وتجريب أفكارك الخاصة؟

٨- هل لديك حدس؟ هل تعتمد على الحدس؟

٩- هل تبسط الأمور؟ هل تستطيع تبسيط القرارات
الصعبة إلى عدة أسئلة بسيطة عن طريق رؤية
«الصورة ككل»؟

١٠- هل تجيد الترويج لأفكارك؟ هل تستطيع إيجاد
وتجميع الدعم اللازم لأفكارك؟

١١- هل أنت مُلهَم؟ هل تفكر أبعد من غالبية
زملائك؟ هل تفكر على المدى البعيد؟ هل
تشارك إلهامك مع الآخرين؟

١٢- هل أنت واسع الحيلة؟ هل تنقب عن الأبحاث والمعلومات اللازمة لدعم أفكارك؟

☐

١٣- هل تدعم الأفكار المبدعة الصادرة عن زملائك وموظفيك؟ هل ترحب بـ «الأفكار الأفضل» (من أفكارك) الصادرة عن الآخرين؟

☐

١٤- هل أنت شخص مبتكر ضمن شبكة العمل الجماعي؟

☐

١٥- هل لديك زملاء تشاركهم أفكارك المبدعة للحصول منهم على المعلومات الاسترجاعية والدعم؟

☐

١٦- هل تحضر المحاضرات أو تقرأ الكتب عن التطورات المستقبلية في مجال عملك؟ هل أنت مهوور بالمستقبل؟

☐

١٧- هل تعتقد أنك مبدع؟ هل تؤمن بأفكارك الجيدة؟

☐

افحص النتيجة باستخدام المقياس التالي:

مقياس معدل الإبداع



مقياس معدل الإبداع

٤١ - ٤٨: معدل إبداعك مرتفع جداً. سوف تكتشف أساليب الإبداع اللازمة لوضع هذا الكتاب موضع التطبيق.

٣٣ - ٤٠: أنت جاهز ذهنياً لاستكشاف المزيد من طاقات الإبداع لديك، وسوف تجد استخدام الأساليب والتمارين الواردة في الكتاب.

٢٥ - ٣٢: يجب أن تسعى لاكتشاف طاقات الإبداع لديك. بعد ممارسة بعض الأفكار الواردة في هذا الكتاب سوف تشجع كثيراً عند الوصول إلى نتائج إيجابية.

أقل من ٢٥: سوف تُفاجأ بزيادة طاقة الإبداع لديك بعد استخدام هذا الكتاب. أنت لا تعرف بعد كم أنت مبدع!



الفصل الثاني

عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها



«أفضل طريقة للإسراع بنجاحك هو مضاعفة معدل فشلك»

توماس واتسون
مؤسسة شركة IBM





لقد ولدت مبدعاً

في أواخر الأربعينات، ناقشت مجموعة من علماء النفس ظاهرة نقص الإبداع لدى غالبية البالغين. وتنبا العلماء أنه بحلول سن الخامسة والأربعين، ستكون هناك نسبة ضئيلة فقط من السكان الذين يفكرون بأسلوب مبدع. لإثبات هذه الفرضية، وضع العلماء اختبار إبداع وأعطوه إلى مجموعة من الرجال الذين بلغوا سن الخامسة والأربعين. أثبتت نتائج الاختبار أن نسبة المبدعين كانت أقل من ٥٪ فقط.

واصل العلماء الاختبار مع خفض أعمار الأفراد. اختبروا مجموعات عند سن الأربعين وسن الخامسة والثلاثين، والثلاثين، والخامسة والعشرين، والعشرين. ظلت نسبة المبدعين الـ ٥٪ ثابتة بالنسبة لجميع فئات الأعمار. وأخيراً، ارتفعت نسبة المبدعين إلى ١٠٪ عند سن السابعة عشرة. أما عند سن الخامسة، فقد قفزت نسبة المبدعين إلى ما فوق الـ ٩٠٪.

النتيجة النهائية:

كل إنسان تقريباً يكون مبدعاً عند سن الخامسة.

مراجعة سريعة مزايا زيادة طاقة إبداعك



ضع علامة ✓ أمام الجملة التي تعتقد أنها صحيحة.

زيادة طاقة إبداعي في العمل تؤدي إلى:

- أفضل استخدام لمواهب واستعداداتي وقدراتي. ☐

- زيادة استمتاعي بعملتي. ☐

- زيادة ثقتي بنفسي. ☐

- زيادة قيمتي كموظف. ☐

- زيادة اقتناعي بأنني حلال مشاكل محترف. ☐

- زيادة دخلي إلى أقصى حد. ☐

- زيادة الحافز الذاتي لدي. ☐

- زيادة شعوري بأنني أكثر ابتكاراً. ☐

- إعطائي شعوراً أقوى بالسيطرة والتحكم في عملي. ☐

بمجرد وضع علامة على مربع واحد فقط، فإن ذلك يعني

أن لديك الحافز لتعلم أساليب هذا الكتاب لزيادة معدل إبداعك.



عوائق الإبداع وأساليب مواجهتها

المواقف السلبية

اتباع القواعد الجامدة

وضع الفرضيات

الإجهاد الزائد

الخوف من الفشل

الاعتقاد بأنك لست مبدعاً

الاعتماد الزائد على المنطق

أساليب مواجهة العوائق

ضبط المواقف

كسر القواعد الجامدة

مراجعة الفرضيات

صمامات أمان الإجهاد

أساليب تحمل المخاطرة

اعتقادات الإبداع

استخدام الخيال والحدس

اكتشف عوائق إبداعك. ثم ضع استراتيجية مواجهتها!



العائق رقم ١

الوائف السلبية

في اللغة الصينية، يتألف الشكل الذي يرمز للنكبات من حرفين: الأول يرمز للخطر، والثاني يرمز للفرصة. المتشائمون بطبيعتهم سوف يلتفتون إلى الجوانب السلبية للمشكلة ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الوخيمة الممكن حدوثها. أما المتفائلون، فسيحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة.

لا تصدن الخبراء

لقد تغلغلت السلبية في مجتمعنا وشركاتنا. فيما يلي بعض التعليقات الساخرة التي تكشف أن الخبراء أنفسهم سبق وأن واجهوا الأفكار الجديدة بمواقف سلبية.

«إنه اختراع هائل، ولكن من يريد أن يستخدمه؟».

الرئيس الأمريكي السابق روزرفورد بي هايز، بعد إجراء محاثة هاتفية تجريبية بين واشنطن وفيلادلفيا عام ١٨٧٦.

«لقد وُجد الحصان ليبقى للأبد، ولكن السيارة مجرد بدعة

هوَس».

رئيس بنك الادخار في ميتشيجان، عام ١٩٠٣، وهو ينصح محامي هنري فورد بعدم الاستثمار في شركة فورد لصناعة السيارات. (رغم تقديمه هذه النصيحة، استثمر هو شخصياً مبلغ (٥٠٠٠) خمسة آلاف دولار واشترى أسهماً باعها بعد عدة سنوات بمبلغ (٥, ١٢) اثني عشر مليون دولار ونصف المليون.

«بحق الله، من يريد أن يسمع الممثل وهو يتكلم؟».

هاري وارنر، مؤسس شركة إخوان وارنر، عام ١٩٢٧.

«أعتقد أن سوق الكمبيوتر العالمي هو خمسة أجهزة تقريباً».

توماس جي واتسون، رئيس مجلس إدارة شركة IBM.

«لن يصمد التلفزيون في أية سوق يدخلها لأكثر من ستة أشهر. الناس سرعان ما سيملون من التحديق في صندوق طوال الليل».

داريل إف زانوك، رئيس شركة فوكس للقرن العشرين، ١٩٤٦.

«لا داعي لأن يحتفظ أي فرد بجهاز كمبيوتر في منزله».

كين أولسون، رئيس شركة ديجيتال إنكويمنت، عام ١٩٧٧.

للمزيد من المعلومات حول أهمية الموقف راجع: موقفك

الإيجابي في العمل والحياة أغلى ما تملك. تأليف: إلود إن تشابمان. (من منشورات كرسب ونشرته دار المعرفة للتنمية البشرية بالرياض ضمن سلسلة التطوير الإداري).

أسلوب مواجهة العائق رقم ١

مقياس ضبط الموقف

اقرأ كل جملة ثم ضع دائرة حول الرقم الذي يصور موقفك الحالي. إذا وضعت الدائرة حول الرقم ١٠، فهذا يعني أنك تعترف أن موقفك لا يمكن أن يكون أفضل من ذلك في هذا المجال. إذا وضعت الدائرة حول الرقم ١، فهذا يعني أنك تعترف أن موقفك لا يمكن أن يكون أسوأ من ذلك في هذا المجال. كن صادقاً مع نفسك.

منخفض مرتفع

(-) (+)

١- إذا صدق حدسي، فإن رئيسي سوف يقيم

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

موقفي كالتالي:

٢- إذا أعطيت نفس الفرصة لزملائي

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

وعائلتي، سيقومون بموقفي كالتالي:

٣- كي أكون واقعياً، أنا أقيم موقفي

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

كالتالي:

٤- إذا كان هناك مقياس لروح الدعاية، أقيم

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

نفس كالتالي:

٥- موقفي الحالي - صبري وحساسيتي تجاه

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

الآخرين - تستحق التقييم التالي:

٦- موقفي الشخصي تجاه أفكارى وإبداعي

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

هو:

٧- موقفي تجاه أفكار الآخرين المبدعة

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

هو:

٨- مؤخراً، درجة قدرتي على ابتكار الكثير

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

من الحلول الممكنة هي:

٩- أقيم حماسي تجاه عملي خلال الأسابيع

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

القليلة الماضية كالتالي:

١٠- أقيم حماسي تجاه الحياة بصفة عامة

١٠٩٨٧٦٥٤٣٢١

كالتالي:

النتيجة:

إذا حصلت على نتيجة (٩٠) أو أعلى، فهذا يعني أن موقفك متناسق ولا حاجة للضبط. (٧٠-٨٩) يشير إلى حاجتك إلى القليل من الضبط. (٥٠-٦٩) يشير إلى حاجتك إلى الكثير من الضبط. أقل من (٤٩) يشير إلى أن موقفك يحتاج إلى إعادة نظر بالكامل.^(١)



(١) هذا المقياس مقتبس من: موقفك الإيجابي أغلى ما تملك (منشورات كرسب وقامت بترجمته ونشره دار المعرفة للتنمية البشرية بالرياض).

العائق رقم ٢

الخوف من الفشل

الخوف من الفشل هو أحد أكبر معوقات الإبداع الطبيعي، رغم أن كل مخترع ناجح صادف الفشل مراراً، يقول توم بيترز، أحد رواد الإدارة المعروفين، إنه للوصول إلى هذا العدد المخيف من الاختراعات لا بد من ارتفاع مخيف في معدلات الفشل. وإن هؤلاء الذين يتقبلون الفشل كنتيجة للإبداع هم الذين لهم الأفضلية!

أسلوب مواجهة العائق رقم ٢

أساليب تحمل المخاطرة

١- ما مخاطرة الإبداع التي تدرس تحملها حالياً؟

.....

.....

.....

.....

٢- لماذا أنت مهتم بتحمل المخاطرة؟

.....

.....

.....
.....
٣- إذا تحملت المخاطرة وفشلت، ما أسوأ نتيجة ممكنة؟

.....
.....
.....
.....
٤- إذا فشل هذا المدخل، ما هي الخيارات الأخرى التي أمامك؟

.....
.....
.....
.....
٥- كيف تخطط لمواجهة الفشل؟





دراسة حالة: الخوف من الفشل

«فيكي» امرأة في الثلاثين من عمرها، كان والدها يعدها كي تدير أعمال العائلة. قالت فيكي لصديقتها: «إنها فرصة رائعة. لديّ العديد من الأفكار الجديدة لتطوير العمل. أتمنى ألا أخذل والدي!» أجابت صديقتها: «ماذا يحدث إذا بذلت أقصى جهدك ثم فشلت في تحقيق طموحات والدك؟ ماذا يحدث لو لم تعجبه أفكارك؟».

ذهلت فيكي، ثم أجابت: «سوف أشعر بإحباط شديد». ثم سألتها صديقتها: «ماذا ستفعلين بعد أن تشعرى بإحباط شديد؟». تكلمت فيكي واستعرضت سلسلة كاملة من ردود الأفعال. لقد تخيلت نفسها وهي تغادر المنطقة، وهي تغير اسمها، ثم قالت أخيراً وهي تضحك: سوف أعرض نفسي للتبني. وفي النهاية، ابتسمت قائلة: «أعتقد أنني لا بد وأن أجد وسيلة للبقاء على قيد الحياة».

استناداً إلى ردود أفعال فيكي، هل تعتقد أنها شخص مبدع؟

☐ لا

☐ نعم

العائق رقم ٢

الإجهاد الزائد

من الناحية النفسية، الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد يصعب عليه الحفاظ على موضوعيته ويواجه مشكلة إيجاد البدائل. وهذا الإجهاد يصاحبه عادة إحساسٌ هائلٌ بالضغط نتيجة الشعور بعدم توافر الوقت الكافي، أو تزايد الطلبات، أو أن الإنسان قد وقع في مأزق. يؤدي تزايد هذه المشاعر المؤلمة إلى ضعف التفكير المبدع وانخفاض القدرة على اتخاذ القرار.

أسلوب مواجهة العائق رقم ٣

صمات أمان الإجهاد

ضع علامة ✓ عند العمود المناسب. قيّم نفسك بصراحة.

التقييم: جيد = ١ متوسط = ٢ سيئ = ٣

جيد متوسط سيئ
١ ٢ ٣

أنا أجيد:

١- تحمل مسؤولية إجهادي (لا

ألوم الآخرين).

☐ ☐ ☐

٢- معرفة أقصى درجة إجهاد (عندما

أبذل أقصى جهدي).

٣- الموازنة بين العمل واللَّهُو.

٤- زيادة التسكع (معرفة الوقت

المناسب لعدم العمل).

٥- الحصول على القدر الكافي

من النوم.

٦- رفض تحمل عمل أكثر من

طاقتي.

٧- ممارسة التدريب الرياضي

بانتظام.

٨- وضع أهداف واقعية.

٩- ممارسة تمارين الاسترخاء.

١٠- الاستمتاع بالوضع الحالي.

١١- تقدير عائلي وأصدقائي.

١٢- تنظيم وقتي وتحديد

أولوياتي.

١٣- استقطاع وقت للترويح

وممارسة الهوايات.

١٤- تجنب تناول الكثير من

الكافيين.

١٥- التركيز على التغذية الجيدة

في نظامي الغذائي.

١٦- عدم تناول الكحول أو المواد

الكيميائية لعلاج الإجهاد.

١٧- تجنب زيادة العبء على

مشاعري (عدم تحمل

مشاكل الآخرين عند

شعوري بالإجهاد).

١٨- إعطاء وتحمل الصدمات

الإيجابية.

١٩- تسوية المشاكل والحصول

على المساعدة من

المختصين عند الحاجة.

٢٠- اختيار الأصدقاء بحذر.

٢١- أخذ استراحة قصيرة أثناء

العمل عند الحاجة.



النتيجة:

احسب النتيجة بنفسك

إذا حصلت على نتيجة (٥٠-٦٣)، يجب عليك تطوير العديد من المجالات لتحسين أساليب التخلص من الإجهاد. ومن الأفضل مناقشة بعض إجاباتك مع مستشار طبي أو صديق.

إذا حصلت على نتيجة (٢١-٥١)، تكون قد اكتشفت العديد من الأساليب الفعالة لعلاج الإجهاد. سجل البنود التي وضعت لها درجة سيئ ثم ضع الإجراءات اللازمة للانتقال إلى مرحلة المتوسط.

إذا حصلت على نتيجة أقل من (٢٠)، تهانينا، لقد اكتشفت أساليب رائعة لعلاج الإجهاد وتعقيدات الحياة.^(١)



(١) هذا التمرين مقتبس من كتاب معالجة الإجهاد من أجل الحفاظ على اللياقة الذهنية. تأليف ميريل إف راير وجورج دايك مطبوعات كرسب، ١٩٩٣.



الاسترخاء العميق

الإبداع ليس مجرد لعبة ذهنية. فالعلاقة بين التفكير والشعور، العقل والجسم، هي علاقة حيوية لازمة لإطلاق الإبداع. إن التوتر يقيّد تدفق الأفكار في الذهن، كما يقيّد تدفق الدم خلال عضلات الجسم. وعملية الاسترخاء البدني البسيطة تحرر الجسم من توتر العضلات، وتحرر الذهن بحيث ينفج أمام الأفكار الجديدة.

فيما يلي أسلوب للوصول إلى حالة الاسترخاء مع مراعاة وجود خلفية من السكون والهدوء تساعد على الوصول إلى حالة الاسترخاء.

الخطوة ١: استرخ؛ قم بإرخاء الملابس المشدودة على جسمك.
الخطوة ٢: ركز على تنفسك خذ نفساً عميقاً ومتساوياً، بطيء ورتيب.

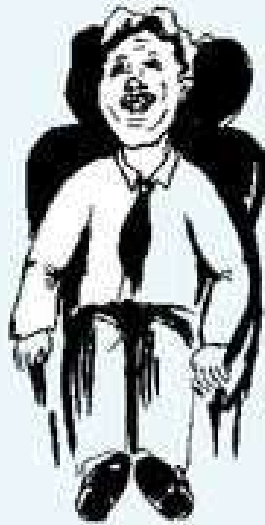
الخطوة ٣: أغلق عينيك وتخيل نفسك في مجلس جميل هادئ بجوار بحيرة، أو في سهل جميل مليء بالأزهار، تخيل المنظر. تخيل كيف سيكون الأمر لو أنك جربت هذا المكان؟ شاهد المكان. شم رائحته، تذوقه، اشعر به، أنصت إليه.

الخطوة ٤: اشعر بكل جزء من جسمك، ابدأ بجهتك، ثم ذقنك، ثم عنقك، ثم جذعك، ثم ذراعيك، ثم ساقيك، تصور جسمك كبالون مليء بالهواء الذي يخرج منه ببطء إلى أن يصبح خاملاً ورخوياً.

الخطوة ٥: تخلّ عن المجهود الواعي، تخيل عقلك وكأنه سماء زرقاء واسعة. وعندما تدخل الأفكار الفردية، تخيل أنها طيور آتية من مسافة بعيدة، تطير فوق رأسك، ثم تختفي ثانية في الفراغ.

الخطوة ٦: عدّ ببطء وصمت من ١٠ إلى ١، مع الاسترخاء العميق مع كل رقم.

الخطوة ٧: استمر على هذه الحالة لمدة ١٠ دقائق على الأقل. عندما تبدأ في إعادة تركيز أفكارك سوف تشعر بإحساس من الهدوء، وبقدرة تركيز أكثر حدة، وربما إحساساً أعمق بتقدير قوة الإبداع التي بداخلك.



دراسة حالة : لقد كنا دائماً نتصرف بهذا الشكل



ذات مرة، كان كتاب إجراءات إدارة إطفاء نيويورك ينص على أنه يجب على طاقم الإطفاء وضع السلم على الواجهة الأمامية للمبنى المحترق قبل فعل أي شيء آخر.

ثم شب حريق، ووصلت فرقة الإطفاء، لاحظ الملازم أن النيران تشتعل في مؤخرة المبنى، وبدلاً من إضاعة الوقت في وضع السلم على الواجهة الأمامية للمبنى حسب الإجراءات، أمر رجاله بالتوجه إلى مؤخرة المبنى لإطفاء النيران المشتعلة. تم إطفاء النيران بسرعة بأدنى حد من الخطورة مع إنقاذ حياة العديد من المعرضين للاحتراق.

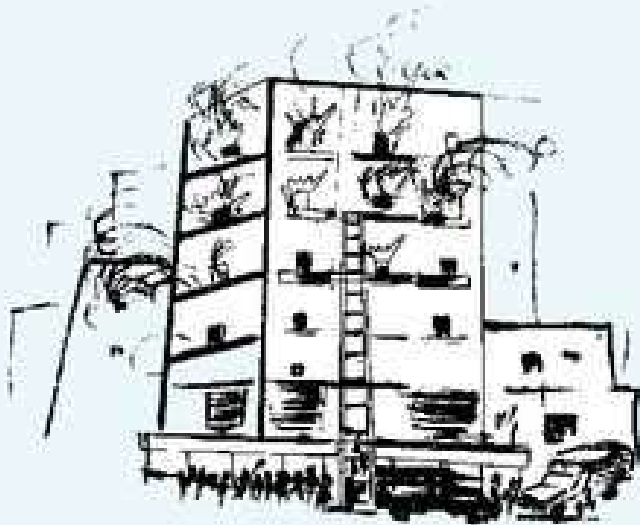
لكن أحد مراقبي إدارة الإطفاء كان موجوداً في المنطقة. كانت وظيفته التأكد من أن الأمور تسير حسب الإجراءات المتبعة. لاحظ المراقب عدم وجود السلم على واجهة المبنى المحترق، وبدأ في اتخاذ إجراءات تأديبية. تدخلت نقابة عمال الإطفاء، وتم رفع قضية أمام المحكمة.

وجه محامي الدفاع عن الملازم سؤالاً عن سبب وضع هذا الإجراء في الكتاب. لم يعرف أحد الإجابة، حتى رئيس الإطفائية

نفسه. ثم أحضر محامي الدفاع مؤرخاً للشهادة بأنه قبل حوالي قرن من الزمان لم يكن في مدينة نيويورك عمال إطفاء يعملون بدوام كامل. كانت فرق الإطفاء كلها من المتطوعين، وكانت شركة التأمين تدفع فقط نفقات فرقة واحدة وهي أول فرقة تصل إلى مكان الحريق. وكيف كانت شركة التأمين تتعرف على الفرقة التي تصل أولاً؟ كان يجب على الفرقة التي تصل أولاً أن تضع سلمها على واجهة المبنى.

ولسنوات طويلة بعد نهاية فرق الإطفاء المتطوعة، لم يناقش أحد كتاب الإجراءات. لم يسأل أحد أبداً: لماذا نتبع هذه الإجراءات؟!

معلومة: السؤال الرئيس الذي يحدد صلاحية القواعد والإجراءات الموجودة هو: لقد كنا دائماً نتصرف بهذا الشكل، ولكن لو لم نكن نفعل ذلك، هل نبدأ في التصرف بهذا الشكل الآن؟



العائق رقم ٤

اتباع القواعد الجامدة

من الواضح أن بعض القواعد ضرورية (على سبيل المثال، نحن جميعاً سعداء بوجود اتفاق جماعي على الوقوف عند إشارة المرور الحمراء)، لكن البعض الآخر يعيق الابتكار لأنها تشجع القبول الذهني البليد للوضع القائم. إن العديد من الاختراعات والابتكارات في مجال صناعة معينة قد تم التوصل إليها بواسطة أشخاص خارج مجال هذه الصناعة. لماذا؟ لأن هؤلاء الأشخاص المبدعين لا تعيقهم معرفتهم بجميع القواعد والقيود.



أسلوب مواجهة العائق رقم ٤

خرق القواعد الجامدة:

إن خرق قواعد معينة لا يعتبر فكرة سيئة - خاصة إذا كانت هذه القواعد متعلقة بالأعمال اليومية الاعتيادية. ضع علامة ✓ أمام أساليب خرق القواعد التي تعتقد أنك تحب أن تجربها واكتب تاريخ تطبيقها.

أسلوب خرق القاعدة التاريخ

- اتبع طريقاً مختلفاً إلى عملك في الصباح.
- تناول غذاءك في مطعم جديد.
- تناول نوعاً جديداً في وجبة الغذاء.
- تخلّ عن وجبة الغذاء ومارس التزلج أو الركض.
- اذهب إلى عملك في الصباح وتظاهر أنه أول يوم عمل لك. سجل انفعالاتك.
- اذهب إلى عملك في الصباح وتظاهر أنك عميل أو منافس. سجل انفعالاتك.
- سجل نفسك لممارسة أحد الأنشطة التي لم تمارسها من قبل.
- قم بدعوة شخص لا تعرفه لتناول الغذاء أو تحدث معه.

- اقرأ كتاباً عن موضوع لا تعلم عنه شيئاً.
.....

- في عطلة نهاية الأسبوع، اذهب إلى مكان لم
تزره من قبل
.....

- اطلب النصيحة من شخص لم تطلب نصيحته من قبل:
(زوجتك، ابنك، الحارس، عميل، شخص غريب).....

- ما هي القواعد الأخرى التي تود أن تخرقها؟
.....
.....
.....

- ما الذي منعك من خرق هذه القواعد؟
.....
.....
.....



العائق رقم ٥

وضع الفرضيات

اكتشف مدير الأبحاث والتطوير في شركة عالية التقنية ضياع مواد ومعدات اختبار من مخزن المختبر. طلب المدير تركيب نظام أمن، ومرت عدة شهور دون حدوث ضياع.

أثناء إعداد التقرير المعتاد لتقديمه إلى رئيس الشركة، اكتشف المدير أن مشروعين رئيسيين قد تباطأ العمل فيهما. انتاب المدير القلق، وقرر إجراء تحرياته. اكتشف المدير أن عدداً من مهندسي أبحاث التقنية قد توقفوا عن مواصلة العمل في المشروع في منازلهم في نهاية الأسبوع بسبب عدم تمكنهم من الحصول على مواد ومعدات الاختبار. لقد افترض مدير الأبحاث والتطوير خاطئاً أن الموظفين غير الأمناء قد تسببوا في ضياع المواد. لذلك قام هذا المدير بحل المشكلة الخطأ. إن وضع الفرضيات الجامدة يعيق عادة التفكير المبدع لإيجاد الحلول الممكنة الأخرى.



أسلوب مواجهة العائق رقم ٥

تدقيق الفرضيات

لتجنب حل المشكلة الخطأ مع إطلاق التفكير المبدع لإيجاد الحلول الممكنة الأخرى، يجب أن تدقق فرضياتك. ابدأ بسؤال نفسك أسئلة مثل:

«ما الحلول الممكنة الأخرى الأكثر احتمالاً؟»

«ما الأمور التي تم أخذها كقضية مسلمة؟»

«ما التفسيرات الأخرى الممكنة؟»

على سبيل المثال، إذا دخلت مكتبة ورأيت شخصاً يأخذ كتابين ويضعهما في حقيبته ويتأهب للخروج، ما الفرضيات التي تخطر ببالك؟

أنه يسرق الكتابين.

هو أمين المكتبة.

الكتابان ملكه.

ما الفرضيات الأخرى؟

.....

.....

.....

ماذا تفعل لاكتشاف صحة إحدى الفرضيات السابقة؟

(اكتب إجابتك في الفراغ التالي).

.....

.....
.....
استناداً إلى كل فرضية من الفرضيات السابقة، ما الحل
الممكن؟ (لاحظ أن كل فرضية تقودك إلى عدة حلول مختلفة).

.....
.....
.....
هل تتذكر أية حادثة أثناء عملك حيث أدت بك فرضياتك
إلى حل المشكلة الخطأ؟

.....
.....
.....
كيف يمكنك تدقيق فرضياتك للتأكد من صحتها؟

.....
.....
.....
من الأفضل دائماً أن تدقق فرضياتك.

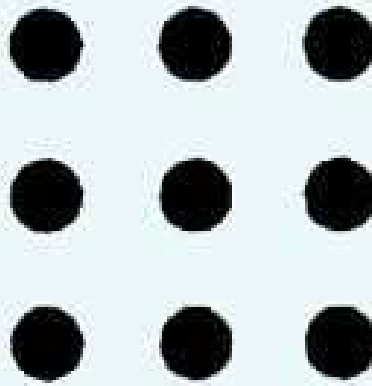


وضع الفرضيات - لغز من تسع نقاط -



التعليقات

ارسم أربعة خطوط مستقيمة تمر خلال التسع نقاط دون أن ترفع قلمك عن الورقة. إذا لم تستطع، دقق فرضياتك المتعلقة بقواعد اللعبة. هل تستطيع إيجاد الحل؟ إذا كنت حقاً مبدعاً، يمكنك حل لغز التسع نقاط بثلاثة خطوط مستقيمة فقط. أتمنى لك حظاً جيداً.

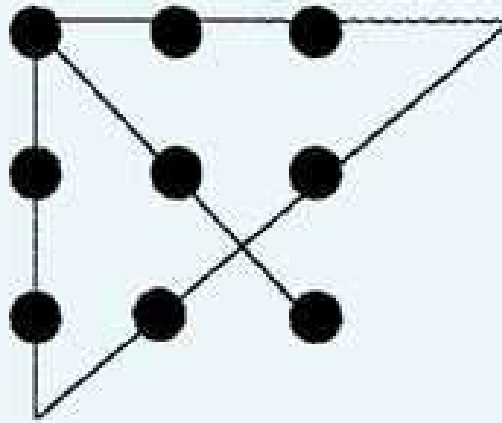


حل لغز التسع نقاط موجود على الصفحة التالية.

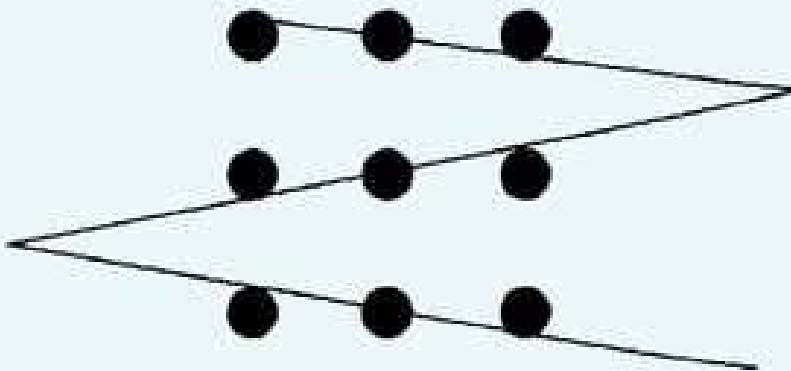


وضع الفرضيات - الحلول

لحل اللغز بأربعة خطوط مستقيمة، يجب أن تشك في أن
«القواعد» تنص على بقائك «داخل» النقاط.



لحل اللغز بثلاثة خطوط مستقيمة، لا داعي لأن تمر خلال
«مركز» كل نقطة! (القواعد لا تحدد ذلك).



العائق رقم ٦

الاعتماد الزائد على المنطق

قال الدكتور جوناس سالك، مكتشف مضل سالك «عندما أصبحت عالماً، كنت أتصور نفسي فيروساً أو خلية سرطانية، ثم أحاول أن أتخيل وضعي في أي من هذين الشكلين»
إن المفكرين ذوي الإبداع المفرط يرون ميزة تخطي الأساليب المنطقية لحل المشكلة بحيث تتضمن هذه الأساليب الخيال أو الحدس أو السخرية أو كلها معاً.

أسلوب مواجهة العائق رقم ٦

مناخ الإبداع الداخلي لديك

- اكتب عن مشكلة كنت تحاول حلها باستخدام المدخل المنطقي البحت.
- افتح ذهنك وحافظ على موقفك الذهني الإيجابي، ثم أغلق عينيك ودع جسمك يسترخي. حدد المشكلة لنفسك بوضوح.
- حول المشكلة إلى خيالك وحدسك وشعورك والحدس الفكاهي لديك. قلب الاحتمالات والبصيرة والحلول

- المنافية للعقل. لا تتحكم في أفكارك، دعها تتداعى.
- سجل الكلمات أو الأفكار الرئيسة إلى أن تشعر أنك تحفز أفكارك الجديدة.
- دع أفكار تناسب بالكتابة لمدة خمس أو عشر دقائق - اترك كل فكرة تقودك إلى الأخرى.
- تتبع خطواتك كي تقلب وتكتشف المجالات الجديدة.

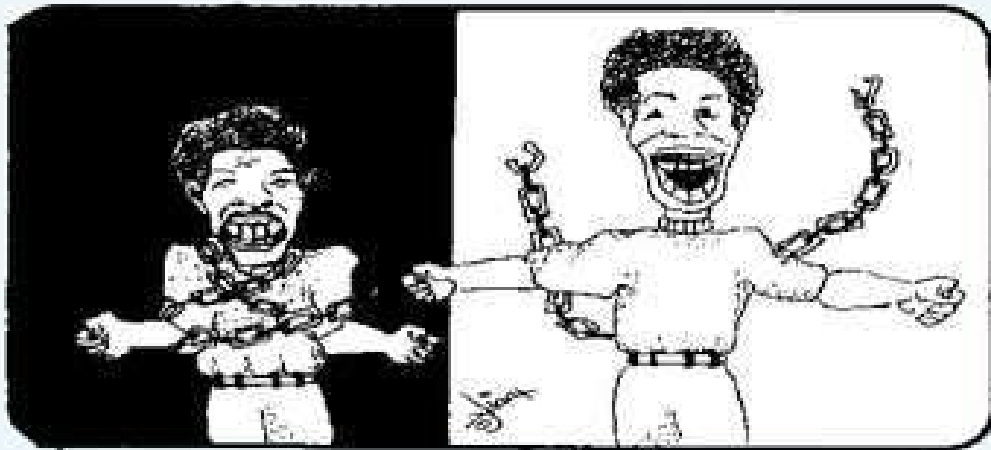


العائق رقم ٧

الاعتقاد بأنك لست مبدعاً

لقد تم اكتشاف ٩٠٪ من المعلومات عن مخ الإنسان و طاقة الإبداع لديه خلال السنوات العشر الماضية. لقد دلت الأبحاث التي أجريت في «معهد أبحاث المخ» على أن طاقة إبداع المخ البشري لا حدود لها. والقيد الوحيد على ذلك الإبداع ينبع من داخلنا من خلال نظم معتقداتنا.

أكبر عقبة يمكن أن يواجهها الإنسان هي قوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه أن يفعله.



إذا كنت تعتقد أنك تستطيع، أو إذا كنت تعتقد أنك لا تستطيع فأنت على حق.

أسلوب مواجهة العائق رقم ٧

الاعتقاد بأنك مبدع

عادة ما نقارن مخ الإنسان بالكمبيوتر، باستخدام هذه المقارنة، يسهل علينا إدراك أن النتائج الإبداعية تتطلب برمجة إبداعية. سجل خمسة اعتقادات عن نفسك تساعدك على التحول إلى شخص أكثر إبداعاً.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

بعض الاعتقادات تقف عقبة في طريق إبداعك. هذه الاعتقادات هي «تفاهات». سجل خمسة أمثلة عن الاعتقادات التي تعيق إبداعك.

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

بعد إكمال هذه القائمة، خذ قلماً أسود واشطب كل فكرة من الأفكار التي على القائمة. كلما خطر ببالك إحدى الاعتقادات المعوقة التي كتبتها، تذكر أنك اخترت أن تشطبها. استبدلها بالاعتقاد الأكثر فائدة الذي قررت الاحتفاظ به. ولتعزيز هذه الآراء، اكتب كل بديل مفيد هنا:

.....

.....

.....

.....

ماذا تنتظر؟

في الندوات التي أعقدها، أطلب من الحضور تقييم الأساليب التي يمارسونها لإعاقة إبداعهم. طوال السنوات الماضية، وجهت السؤال التالي إلى آلاف الأشخاص: «لماذا لا تستخدم طاقة إبداعك إلى أقصى حدودها؟ فيما يلي بعض الإجابات التي تلقيتها:

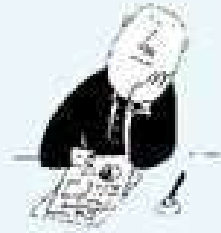
مثال: لكي أكون أكثر إبداعاً، أنا أنتظر:

- حتى يتقاعد رئيسي في العمل.

- حتى تجهز القهوة.

- حتى يكبر أبنائي ويصبحوا أنضج فكراً وأكثر طاعة وحناناً
ويمكنوا من إعالة أنفسهم.

- ورقة يانصيب رابحة.
 - دوري.
 - شخصاً ما يحضر الكعك.
 - أن تبدأ علاقة مهمة.
 - أن تنتهي علاقة مهمة.
 - أن تتحسن علاقة مهمة.
 - قلم رصاص مدبب.
 - أن يطلب شخص ما ذلك مني.
- ماذا بالنسبة لك؟ ماذا تنتظر؟



٢٠ وسيلة لتطوير طاقة الإبداع لديك

ضع علامة ✓ أمام البنود التي تود أن تستخدمها خلال الشهر القادم.

١- اسأل نفسك أسئلة «ماذا يحدث لو» - والأفضل هي الأكثر غرابة. (ماذا يحدث لو لبسنا جميعاً ملابس الاستحمام أثناء العمل؟ ماذا يحدث لو تسلمنا الراتب كل يوم؟ ماذا يحدث لو تسلمنا إدارة الشركة لمدة يوم واحد كل أسبوع؟).

٢- احلم بأحلام اليقظة. دع ذهنك يجول خلالها.

٣- اكتب قائمة بالنشاطات التي تستمتع بها أكثر من غيرها. أنفق المزيد من الوقت في ممارسة بعض النشاطات المكتوبة في هذه القائمة.

٤- أشعل عواطفك بكتابة خمس جمل تبدأ بـ "أنا أتمنى..."

٥- اسأل نفسك ثم أجب عن السؤال: "لِمَ لَمْ نكن نتصرف دائماً بهذا الشكل، هل نبدأ الآن في التصرف بهذا الشكل؟".

٦- اكتب بعض الجمل المؤكدة للإبداع مثل: "أنا أثق بقدرتي الإبداعية على حل المشاكل" و"حدسي يعلم بوجود الحل الإبداعي لهذا الموقف" ثم اقرأها عدة مرات.

- ٧- ضع تشبيهاً لقدرتك الإبداعية. أكمل هذه الجملة: عندما أستخدم قدرتي الإبداعية فأنا أشبه.... (مثال: اللهب الرواج).
- وكلما احتجت إلى ما يذكرك بقدرتك الإبداعية، فكّر في هذا التشبيه.
- ٨- مارس لعبة الأحجية المقطعة والكلمات المتقاطعة والألغاز التي تنشط المخ.
- ٩- ائنه إلى الأفكار الصغيرة - إنها بداية الأفكار الكبيرة.
- ١٠- مارس بمختلف الوسائل التعبير عن قدرتك الإبداعية. (الطبخ، الرسم، التصوير، الرقص، الكتابة، لعب كرة المضرب، الاختراع، إقامة الحفلات، وهكذا).
- ١١- راقب نفسك كلما صنعت عملاً إبداعياً واحتفظ بملف عن نجاحاتك الإبداعية.
- ١٢- تخيل أنك تخطيت الزمن بخمس سنوات نحو المستقبل. تخيل أنك قد حققت هدفاً ضخماً. ثم ارجع إلى الزمن الحاضر وتخيل كيف بدأت تحقيق هذا الهدف.
- ١٣- مارس اللعب الاستراتيجية التي تعتمد على التفكير والتخطيط والمراوغة.
- ١٤- تعلم لغة أجنبية (أجبر نفسك على التفكير باللغة الجديدة).
- ١٥- إذا كنت تستخدم اليد اليمنى حاول استخدام اليسرى، وإذا كنت تستخدم اليد اليسرى حاول استخدام اليمنى.

- ١٦- تخيل المدينة التي تسكن فيها وكيف ستبدو عام ٢٠٣٠.
- ١٧- تجاهل جميع حدود العلم والمنطق والموارد والتكاليف،
واخترع منتجات جديدة صالحة للاستخدام.
- ١٨- اقرأ ثلاثة أرباع رواية ما، ثم توقف واكتب النهاية التي
تتخيلها.
- ١٩- قف على رأسك كي يتدفق الدم إلى مخك.
- ٢٠- عندما تتعثر في انتظار الوصول إلى حل إبداعي، اذهب إلى
السوق أو حديقة الحيوان أو ملعب للأطفال وسجل الرؤى
الجديدة التي استلهمتها من الأجواء المحيطة بك.



تحدثت هيلين كيللر (الأديبة العمياء) مع صديقة لها
عائدة لئوها من رياضة المشي في الغابة. سألت هيلين صديقتها
عما لاحظته أثناء مشيها، فأجابت الصديقة «لا شيء على وجه
التحديد».

قالت هيلين كيللر: «لقد تعجبت كيف يمكن للإنسان أن
يمشي لمدة ساعة في الغابة ولا يرى شيئاً يستحق الملاحظة.
أنا المحرومة من نعمة البصر أجد مئات الأشياء هناك: التناسق
الناعم لورق الشجر، القشرة الناعمة لشجرة البتولا الفضية، لحاء

شجرة الصنوبر الأشعث الخشن. أنا العمياء سوف أعطي نصيحة للمبصرين: استخدم عينيك كما لو كنت ستصبح أعمى في الغد.

اسمع موسيقى الأصوات، اسمع غناء العصفير، اسمع صوت خرير المياه كما لو كنت ستصبح أصم في الغد. المس كل شيء كما لو كنت ستفقد حاسة اللمس في الغد. شمّ عطر الزهور، تذوق بشغف كل قطعة خبز كما لو كنت ستفقد حاستي الشم والتذوق إلى الأبد. استفد بكل حاسة من حواسك إلى أقصى حد. استمتع بكل النعم ومظاهر الجمال التي أنعم الله بها عليك.



الفصل الثالث

أساليب ابتكار الأفكار



«المهم أن تصبح سيد نفسك، وأن تكون لديك في
كبرك الشجاعة على فعل ما كان يفعله الأطفال عندما لم
يكن لديهم علم بأي شيء»

المؤلف آرثر ميللر



ماذا تعلمت في المدرسة؟



إذا دخلت أحد صفوف مدرسة ثانوية ورسمت نقطة كبيرة على اللوح، ثم سألت «ما هذه؟» كيف ستكون الإجابة حسب اعتقادك؟

.....

.....

.....

.....

.....

هل توافق على أن الإجابة الأكثر احتمالاً ستكون: «هي نقطة»؟

والآن، إذا دخلت أحد صفوف روضة أطفال، ما نوعية الإجابات التي تتوقع أن تسمعها؟

.....

.....

.....

.....

.....

في مرحلة ما بين صفوف التعليم الأولية والنهائية، تطورت لدينا أساليب إيجاد الإجابة «المناسبة»، لكننا فقدنا القدرة الإبداعية على اكتشاف الإجابات المناسبة الممكنة الأخرى.

العوامل المساعدة أو المعوقة

يتفق المفكرون المبدعون على أن الخطوة الأولى كي تصبح أكثر ابتكاراً هي أن تتوصل إلى العديد من الاحتمالات.

بعض العادات والسلوكيات تساعد على ابتكار الأفكار، في حين يؤدي البعض الآخر إلى وقف الأفكار تماماً. ضع علامة ✓ أمام جميع التصرفات التي يحتمل أن تمارسها.

عوامل مساعدة

هل أنت دائماً:

عوامل معوقة

هل أنت دائماً:

١- تبحث عن جميع الإجابات ١- تبحث عن الإجابة المناسبة الممكنة.

٢- تعدُّ حل المشاكل أمراً «جدياً». ٢- تسلى بحل المشاكل وتلعب بالأفكار.

٣- تتجنب ارتكاب الأخطاء ٣- تتقبل الأخطاء كناتج طبيعي قدر الإمكان. لعملية الإبداع.

٤- تضغط على نفسك، حتى لو ٤- تأخذ أوقات راحة وتضع كنت متعباً لحل المشكلة. المشكلة خلف ظهرك.

٥- تطلب النصيحة من الخبراء. ٥- تأخذ المعلومات من مختلف المصادر.

٦- تطرد الأفكار السخيفة عن ٦- تستخدم الحس الفكاهي ذهنك. كمصدر إلهام كبير.

٧- تبلغ أفكارك فقط للأشخاص ٧- تشجع الحصول على الذين سيوافقون عليها أو المعلومات الاسترجاعية من سيدعمونها. مختلف المصادر.

٨- نصمت عندما لا تفهم أمراً ٨- تخاطر بطرح الأسئلة ما. «الغبية».

٩- تتبع شعار «إذا لم تكن ٩- تسعى دائماً لتطوير كافة مكسورة، لا تصلحها». المنتجات والخدمات والنظم.

١٠- لا تتبع نظاماً لتسجيل ١٠- تحتفظ بـ«سجل للأفكار» الأفكار التي تخطر ببالك. وتسجل فيه جميع أفكارك الجيدة.





التخلي عن التصورات المسبقة

القدرة على رؤية الأشياء دون فرض تجاربنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف هي ما يسميه البعض «نظرة المبتدئ». إن بول ماكريدي، مخترع أول طائرة تطير بالطاقة البشرية «نسر الشمس» لمسافة ميل واحد، يُعد مثلاً لنظرة المبتدئ في عملية الإبداع. لقد فاز ماكريدي عن هذا الاختراع بمبلغ (١٠٠٠٠٠) مائة ألف دولار، ووضعت طائرته في معهد سمينونيان بجوار طائرة «روح سانت لويس» وطائرة «الأخوان رايت».

يقول ماكريدي: من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء، وألا يكون لديك أية تصورات مسبقة. لكي تصمم طائرة مثل «نسر الشمس» يجب أن تتظاهر بأنك لم تشاهد أية طائرة من قبل. يجب أن تتخيل ما هو أخف تصميم تصنع منه جناحاً بهذا الحجم؟ ثم تخيل كيف ستحافظ على ثبات الطائرة وكيف ستحركها؟ ولكنك لم تكن لتفعل أي شيء من هذا بنفس الأسلوب الذي يفعله الآخرون لبناء الطائرات.

«إذا كان لديك كمية كبيرة من المعلومات عما فشل في الماضي وما تعتقد أنت أنه سيفشل، فإنك لن تحاول أن تجرب الكثير من الأساليب. لقد كنتُ محظوظاً، كان لدي معلومات

جيدة عن الديناميكا الهوائية، لكن لا شيء عن تصميم الطائرات. لذلك كان من السهولة بمكان أن أصنع طائرة ضخمة جداً وخفيفة جداً. وهذه كانت أفضل طريقة لحل هذه المشكلة على الوجه الأنحص».





ابتكار الأفكار في دقيقة واحدة

أحضِر ورقة منفصلة، وسجل أكبر عدد من استخدامات مشبك الورق يمكنك أن تفكر فيه خلال دقيقة واحدة. فيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن أن تأخذها في اعتبارك:

- ركز على كمية الأفكار لا على نوعيتها.
- اكتب كل فكرة، لا تحكم على الأفكار أو تنتقدها.
- كن مسترخياً، مرحاً، أو حتى سخيفاً.
- حوّل وجهة نظرك: انظر إلى الورقة كما لو كنت تائهاً في الصحراء أو باعتبارك مصمماً، وهكذا.
- اسأل نفسك أسئلة «ماذا يحدث لو...؟». ماذا يحدث لو تم فك المشبك ليصبح مستقيماً ثم ثقبناه بالمشبك؟ ماذا يحدث لو شبكنا مجموعة منها ببعضها؟ ماذا يحدث لو جعلنا أحد الطرفين مدبباً وحاداً؟

اضبط وقتك إلى دقيقة واحدة. استعد ابدأ.

كيف كانت النتيجة؟

- هل تمكنت من مواصلة الكتابة طوال الدقيقة بكاملها؟

- هل استنفدت جميع أفكارك؟
- هل لا تزال لديك أفكار أخرى؟

معلومة

تعتبر ممارسة هذا التمرين، باستخدام أشياء عادية أخرى، بمثابة أسلوب تمهيدي قبل أي جلسة للعصف الذهني.





الأسئلة الموحية بالأفكار

هناك أسلوب ممتاز لابتكار الأفكار وهو استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار. كما يمكن استخدام هذه الأسئلة بمثابة قائمة مراجعة لكافة الاحتمالات. وعندما تستخدم قائمة مراجعة مثل هذه، ابدأ بمادة معينة وفكر في مختلف الطرق لتوسعتها.

- ما الاستخدام الآخر لها (دون أية تغييرات)؟
- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟
- كيف يمكن استخدامها أو تعديلها لاستخدام آخر؟
- ماذا يحدث لو كانت أكبر / أصمك / أثقل / أقوى؟
- ماذا يحدث لو كانت أصغر / أقل سماكة / أخف / أقصر؟
- كيف يمكن تعديلها / عكسها؟
- ماذا أيضاً؟





تمرين : استخدامات أخرى للمظلة

تخيل أن الشيء الذي تفكر فيه هو مظلة؟ خذ في اعتبارك السؤال أعلاه، ثم أجب على الأسئلة التالية:

١- ما الاستخدام الآخر لها؟ (إجابة محتملة لصنع حفرة)
ماذا أيضاً؟

.....
.....
.....

٢- ما الذي يمكن استخدامه كبديل لها؟ ما الشيء الآخر المشابه لها؟ (إجابة محتملة - جريدة تحملها فوق رأسك.) ماذا أيضاً؟

.....
.....
.....

٣- كيف يمكن تعديلها لاستخدام آخر؟ (إجابة محتملة - إضافة مشعل في المقبض للأشخاص الذين يخرجون في الليالي المظلمة الممطرة.) ماذا أيضاً؟

.....

٤- ماذا يحدث لو كانت أكبر / أسمك / أثقل / أقوى؟ (إجابة محتملة - تكبيرها إلى الضعف لتغطي شخصين.) ماذا أيضاً؟

٥- ماذا يحدث لو كانت أصغر / أقل سمكاً / أخف / أقصر؟ (إجابة محتملة - تصغيرها بحيث يمكن طيها ووضعها في حافظة النقود.) ماذا أيضاً؟

٦- كيف يمكن تعديلها / عكسها؟ (إجابة محتملة - اقلبها رأساً على عقب واصنع منها حوض استحمام للطيور.) ماذا أيضاً؟



وجهات نظر مختلفة



يبدأ التفكير الإبداعي بتوارد الأفكار. فإذا أردت أن ترى أكبر منظور للموقف، سوف تحتاج عند نقطة ما لدراسة مختلف وجهات نظر جميع الأشخاص المشاركين. إن مهارتك في تحويل وجهة نظرك بحيث تشمل كافة وجهات نظر الآخرين سوف تتيح لك تكوين قائمة أكثر شمولاً للعوامل والنتائج والخيارات المطروحة.

على سبيل المثال، إذا أرادت إحدى الشركات الكيماوية تطوير مبيد حشري جديد لغرض زيادة المحاصيل الزراعية، فمن الأفضل لها أن تدرس وجهات النظر التالية:

- المزارع: يهتم بتكلفة الإنتاج وكيفية تطبيقه، يتشجع بتقارير زيادة الغلة، يقلق حول احتمال تسمم الأشخاص والحيوانات.

- الشركة: تريد المزيد من المعلومات عن تكاليف الإنتاج، ومصادر المكونات، وحجم السوق المتوقع، وهامش الربح المتوقع.

- المستهلك: قلق حول تأثيرات المنتج على صحته، وطعم الغذاء، والسعر الذي يدفعه في السوق.

- علماء البيئة: قلقون حول التلوث والتأثيرات البيئية على سلسلة الغذاء.

- الآخرون: (أضف من عندك).

.....

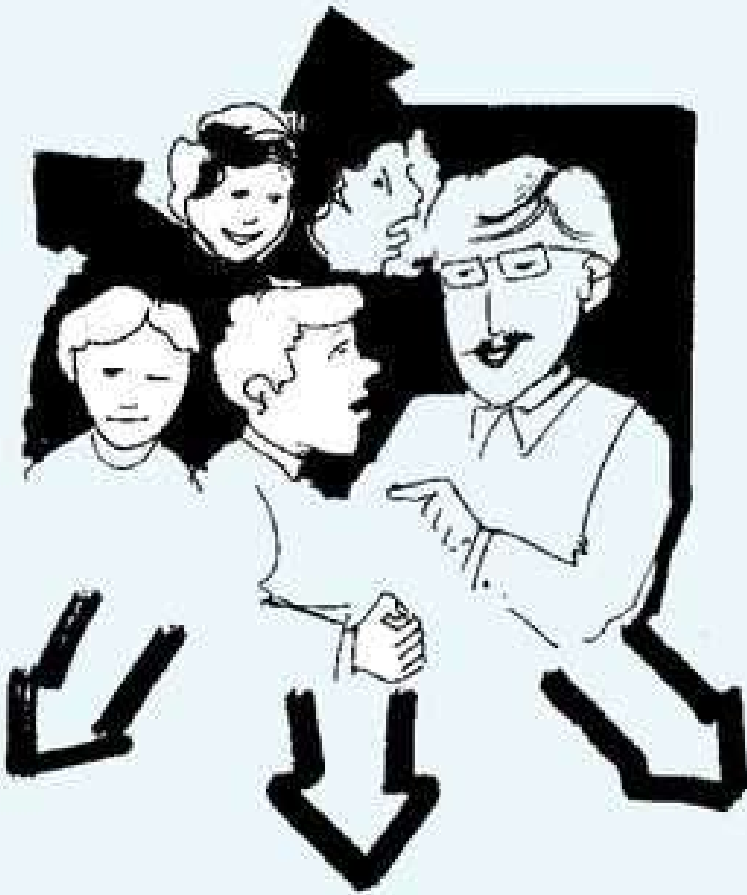
.....

.....

.....

.....

.....



تمرين: إنشاء شبكة معلومات داخلية

افترض أنك مدير علاقات الموظفين وأنت تريد إنشاء شبكة معلومات داخلية للشركة بحيث يتمكن الموظف من الوصول إلى المعلومات الحيوية بالشركة. موظفو الشركة لم يستعملوا من قبل مثل هذه الشبكة، وهناك عدة إدارات رئيسية ستكون مسؤولة عن إنشاء وحفظ المعلومات على الموقع. في اعتقادك، ما مختلف وجهات النظر المتوقعة عندما تعلن عن خطتك؟ اكتب وجهات النظر المحتملة لكل من:

رئيسك

.....

.....

.....

.....

.....

الإدارات العليا

.....

.....

.....

موظفو الخط الأول (المدراء التنفيذيون)

الإدارات الأخرى بالشركة؟

هل هناك وجهات نظر أخرى تود أن تأخذها في اعتبارك؟





نظرية شطري المخ

في عام ١٩٨١، حصل روجر سبيري على جائزة نوبل لإثباته نظرية شطري المخ. يقول الدكتور سبيري: إن المخ له شطران لكل منهما مجموعة وظائف مختلفة، لكنها متداخلة، وكل نصف منهما متخصص في أنواع محددة من عمليات التفكير.

بشكل عام، في ٩٥٪ من حالات الأشخاص الذين يستعملون اليد اليمنى، النصف الأيسر من المخ هو الذي يتحكم في الجانب الأيمن من الجسم، وهو أيضاً مسؤول عن التفكير التحليلي والمنظم والكلامي والراشد. (في غالبية حالات الأشخاص الذين يستعملون اليد اليسرى نجد أن وظائف نصف المخ معكوسة). أنت تعتمد على نصف المخ الأيسر عند مراجعة دفتر الشيكات، أو عند تذكر الأسماء والمواعيد، أو عند تحديد أهدافك. وحيث إن غالبية مفاهيم التفكير لدينا تستند إلى المنطق، فإن عمليات نصف المخ الأيسر تحظى باهتمام كبير في نظام التعليم لدينا.

نصف المخ الأيمن يتحكم في الجانب الأيسر من الجسم وهو مسؤول عن التفكير الشمولي والخيالي وغير الكلامي والفني. وعندما تتذكر وجه أي شخص، أو تندمج في استماع

الشعر والغناء أو تستغرق في أحلام اليقظة، فأنت تشغل وظائف نصف المخ الأيمن. عمليات نصف المخ الأيمن لا تحظى باهتمام كبير في نظام التعليم لدينا.

نصف المخ الأيمن	نصف المخ الأيسر
الحدس	المنطق
التفكير البصري/ غير الكلامي	التتابع
التفكير الخاص	الكلام
التفكير الإبداعي	التفكير الخطي
التفكير الشمولي	التفكير التحليلي
التفكير الفني	التفكير الراشد
المرح/ اللُّهو	التفكير المحدد

موازنة وظائف المخ

المخ الأيمن	المخ الأيسر
الخيال	الرياضيات
الألوان	اللغات
الإيقاع	التحليل
الموسيقى	الكتابة

اكتشف الأستاذ روبرت أورنستاين من جامعة كاليفورنيا أن الأشخاص المدربين على استخدام أحد نصفي المخ فقط

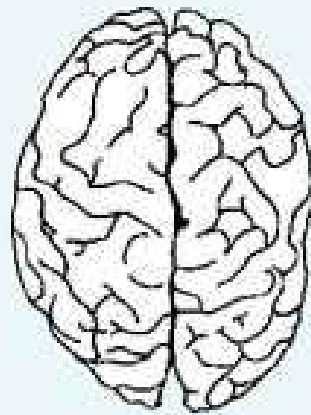
كانوا غير قادرين نسبياً على استخدام النصف الآخر - حتى عندما كانوا بحاجة إلى هذه الوظائف. وعندما تم تنشيط النصف "الأضعف" وتشجيعه على العمل بالتعاون مع النصف الأول، ظهرت زيادة كبيرة في الكفاءة الكلية.

ما مدى توازن يومك العملي؟ (الإجابة الطبيعية هي ٧٠٪ للمخ الأيسر، و ٣٠٪ للمخ الأيمن).

فيما يلي نشاطان يسيران لموازنة وظائف المخ:

١- المشي: يقول منسق مركز المشي في نيويورك: إنك عندما تمشي فإنك تمارس نشاطاً بالغ الحيوية لكلا نصفي المخ، كما أنك تكون أكثر إبداعاً.

٢- التنفس: أظهرت الأبحاث أنك تستطيع أن تنشط نصف المخ غير المسيطر عن طريق إقفال فتحة أنف الجانب المسيطر، والتنفس من فتحة أنف الجانب غير المسيطر لمدة خمس دقائق. (إذا احتجت إلى تنشيط المخ الأيمن، حاول إقفال فتحة الأنف اليمنى والتنفس من خلال فتحة الأنف اليسرى).





حل مشكلة المخ الكامل

يدرك حلال المشاكل المبدع أن كلا نصفي المخ (كلتا عمليتي التفكير) لهما قيمة كبيرة. ويكمن السر في معرفة أي الوظائف تقدم أفضل إسناد في مرحلة معينة من عملية حل المشكلة.

الأيسر: يحدد المشكلة منطقياً.

الأيمن: يخلق الاحتمالات الإبداعية والحلول البديلة.

الأيسر: يقيّم الأفكار بشكل واقعي لتحديد أيها قابل للتطبيق.

الأيمن: يقنع الآخرين بمشاركتك الرؤية والالتزام.

الأيسر: يعدّ الخطة الاستراتيجية لكسب التأييد وتطبيق الحل.

في مرحلة توارد الفكرة، تكون وظائف المخ الأيمن هي المفيدة، هل حاولت جاهداً أن تحل إحدى المشاكل، ثم قفز الحل إلى ذهنك أثناء الركض أو الاستحمام أو المشي؟ السبب هو أنك تحررت من سيطرة المخ الأيسر وتحولت إلى حدس المخ الأيمن.

- مدير شؤون الأفراد في إحدى الشركات الصناعية في بيتسبرج يكون في أفضل حالات توارد أفكاره عندما يكون في حالة تأمل.

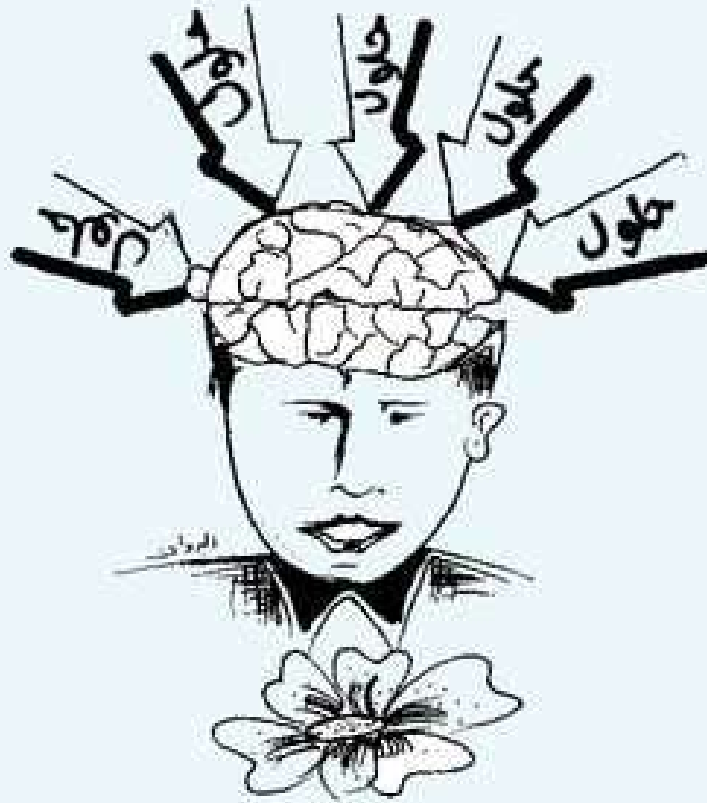
- نائب التخطيط الاستراتيجي في إحدى شركات

الاتصالات في سان فرانسيسكو تخطر على باله أفضل أفكاره أثناء الركض.

- مندوب تسويق يحب أن يؤجل التفكير حتى الصباح «ينام على الفكرة» ويقول لنفسه إنها ستخطر على باله أفكار جديدة عند استيقاظه في الصباح.

- رجل مبيعات يسرد الطُرف والضحكات كي تخطر له أفكار جديدة.

- لا أحد من هؤلاء يدرك أنه يحول وظائف نصف المنح، كلهم يعرفون ببساطة (عن طريق التجربة والخطأ) كيفية الحصول على النتائج التي يريدونها.



من أين تحصل على أفضل أفكارك ؟



.....

.....

.....

.....

.....





سجل الأفكار الإبداعية

لتسجيل الأفكار الجيدة أينما وحيثما تخطر، خذ دفترًا صغيراً وكتب على الصفحة الأولى هذا السؤال:

«كيف يمكنني؟» (اكتب مشكلتك)، ضع الدفتر في حافظة نقودك أو في جيبك، دون التركيز على المشكلة، دع عقلك الباطن «يحتضن» المشكلة ويعطيك الحلول الممكنة كلما برزت لك أثناء اليوم. اكتب كل فكرة مع وقت وصولك إليها، مع ذكر النشاط الذي كنت تمارسه في تلك اللحظة. مع نهاية الأسبوع، سيكون لديك عدة أفكار قابلة للتطبيق، كما أنك ستعرف المزيد عن جدولك الإبداعي.

سجل الأفكار

«كيف يمكنني»

.....

.....

.....

.....

.....



الحدس

سواء كان الناس يسمونه «الخاطر» أو «الإحساس» أو «الحاسة السادسة»، فإن آلاف المديرين قاموا بعقد صفقات تجارية استناداً إلى حدسهم. استعرض شريط حياتك. هل خطر ببالك يوماً ما أنك يجب أو لا يجب أن تفعل شيئاً ما؟ جميعنا يطوف هذا الخاطر بباله، ولكن الكثير منا يتجاهلونه أو لا يثقون به ويعتبرونه أمراً غير عقلاني أو عديم الفائدة.

- رئيس سلسلة مطاعم ضخمة، مركزها فانكوفر في كولومبيا البريطانية، أذهل مرؤوسيه عندما اتخذ قراراً قيادياً ببناء مطعم في منطقة مخازن متهدمة. بعد سنتين، كان هذا المطعم هو أعلى المطاعم إيراداً في هذه السلسلة، إضافة إلى أن المنطقة المجاورة انتعشت اقتصادياً.

- رئيس مجلس إدارة شركة طيران استرالية صغيرة استدعى أمين الصندوق عدة مرات وأمره بإنفاق الأموال لشراء معدات بديلة. وفي غضون أيام، احتاجت إحدى الطائرات بشكل مفاجئ إلى قطعة غيار مكلفة.

- مدير مصنع إحدى كبرى شركات برامج الكمبيوتر في الولايات المتحدة، كان يمضي غالبية وقته خلف مكتبه بنجزة

الأعمال الورقية. ولكن، من حين لآخر، ودون سبب واضح، كان يقوم من خلف مكتبه ويذهب إلى إحدى نقاط خط الإنتاج ويلتقط أحد الأقراص الذي يبدو سليماً، ثم يتضح أنه تالف.

المفكرون المبدعون يولون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه «الصوت الداخلي». وقد درس «ويسون أجور»، أستاذ مادة الإدارة، أوضاع مئات المديرين من الإدارة العليا ووجد أن نسبة غير متكافئة منهم يستخدمون الحدس كعنصر مهم في عملية اتخاذ قراراتهم. ويبدأ غالبية المديرين باستيعاب كافة ما يتوفر من المعلومات والبيانات ذات العلاقة، ولكن إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية، فإنهم يعتمدون على الحدس للوصول إلى نتيجة.



تأجيل الموضوع (النوم على الفكرة)



انتابت الحيرة «ألان هوانج»، عبقرى الكمبيوتر، لعدة شهور بسبب حلم متكرر يرى فيه جيشين متواجهين من المشعوذين يحملان دلاء مليئة بالبيانات. وفي غالبية الليالي كانا يسيران نحو بعضهما، ثم يقفان قبل حدوث المواجهة بقليل. وفي أحيان أخرى، كانا يتصادمان وهما مربوطان بعقدة حمراء كبيرة. وفي إحدى الليالي، حدث شيء مختلف... تقدم الجيشان وتداخلت صفوفهما، ولكن دون اصطدام. ثم مرّت القوات دون أذى خلال صفوف بعضهما، وكأنما هي حزمة ضوء تمر خلال حزمة ضوء أخرى.

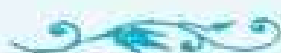
كان «هوانج» يجاهد لعدة سنوات لابتكار كمبيوتر صوتي يرسل البيانات باستخدام أشعة ليزر رفيعة تمر خلال منشورات أو مرايا أو ألياف زجاجية، ولكن جميع التصميمات التي ابتكرها كان من الصعب بناؤها، إلى أن شاهد هذا الحلم الذي فتح عينيه على الحل.

فهم «هوانج» أنه مثلما حدث في حلمه الأخير، يمكن أن تمر أشعة الليزر من خلال بعضها دون أن تتغير. لم يكن هناك داعٍ

لإعطاء مسار خاص لكل شعاع ليزر. بعد التوصل إلى هذه الفكرة «الحدسية» الجديدة، واصل «هوانج» ابتكار أول كمبيوتر ضوئي عامِل.

أفضل اثنين من ثلاثة

ابتكر «سيجmond فرويد» أسلوباً مبتكراً لاختبار حدسه حول أي مشكلة. كان يقذف العملة في الهواء ثم يلتقطها. فإذا أشار وجه العملة إلى الإيجاب، وكان هو ينوي الحصول على أفضل اثنين من ثلاثة، فإن رد فعل حدسه يكون قد انكشف، ويعلم فرويد أنه لم يكن مرتاحاً للقرار.





تمرين : ما مدى صدق حدسك؟

أجب عن الأسئلة العشرة التالية بالتعبير عن موافقتك أو عدم موافقتك على كل جملة (ضع دائرة على الجواب الصحيح).

١- أنا أؤمن بالحاسة السادسة. نعم لا

٢- أحياناً كنت أشعر تماماً بما سيحدث قبل وقوعه. نعم لا

٣- أنا أثق بحدسي عندما أقابل شخصاً ما لأول مرة. نعم لا

٤- عادة ما تأتيني لمحات من البصيرة حول موضوع مهم. نعم لا

٥- الكثير من أفضل قراراتي اتخذتها حسب حدسي. نعم لا

٦- أشعر عادة بالمشكلة قبل أن يخبرني عنها أحد. نعم لا

٧- أحياناً كنت أؤدي عملي جيداً لأنني أشعر بأنني محظوظ. نعم لا

- ٨- لقد مررت بما يسميه الآخرون بتجربة القوة الخارقة للطبيعة.
لا نعم
- ٩- أحياناً أستطيع أن أحلم بالإجابة على مشكلة ما.
لا نعم
- ١٠- إذا كانت جميع المعلومات تؤيد رأياً ما، وكان حدسي يقودني بقوة إلى قرار مخالف، فإنني أتبع حدسي.
لا نعم

خمسة نتائج «نعم» أو أكثر تعني اعتماداً كبيراً على حدسك.
خمسة نتائج «لا» أو أكثر تعني اعتماداً أقل على حدسك.





أساليب زيادة الحدس العملي

تدرب على التنبؤ بالمستقبل

إذا كنت ذاهباً إلى اجتماع عمل مع أشخاص لم تقابلهم من قبل، خمن كيف سيكون شكلهم؟ ماذا سيلبسون؟ وكيف سيعالجون أمور العمل الذي يخططون لإنجازه؟ إذا كنت تبحث عن موقف لسيارتك، توقع أين سيكون أول موقف فارغ؟

تخيل نفسك تؤدي الواجب قبل حدوثه حقيقة

سيؤدي هذا إلى أن تشحن ذهنك استعداداً للتنفيذ الحقيقي للواجب، كما أنك ستكون قادراً على المقارنة بين التنفيذ الفعلي والتنفيذ التخيلي.

لاحظ مشاعرك وإحساساتك التي تتجافلها عادة

انتبه إلى إحساساتك الداخلية التي تتأبك وراقبها باستمرار، فمن المحتمل أن تدرك التغيرات التي تشير إلى تسجيل أمر ما في العقل الباطن.

احتفظ بسجل لأفكارك

اكتب لمحات حدسك واحتفظ بسجل لقراراتك التي

اتخذتها استناداً إلى هذا الحدس. عندما تراجع هذه المفكرة يوماً ما، سوف تستطيع تقييم دقة حدسك.

تعلم التأمل أو التنويم المغناطيسي الذاتي

غالباً ما تحدث لمحات الحدس عندما تقوم بإسكات صوت عقلك الواعي، ثم تركز أفكارك (على شيء واحد)، وتتلقى الأفكار الإبداعية النابعة من عقلك الباطن.

التصور الرمزي

عندما تواجهك مشكلة مع شخص أو موقف ما، اصنع صورة ذهنية تمثل المشكلة رمزياً. (على سبيل المثال، تخيل الممرضة صراعاتها مع إدارة المستشفى وكأنها «دون كيشوت» تصارع طواحين الهواء.) راقب أية أفكار جديدة إبداعية تطرأ على بالك نتيجة لمطالعة الموقف بأسلوب مبتكر.





تمرين: التصورات الإبداعية

هذا التمرين يتطلب شخصين على الأقل؛ أحدهما يتولى الإرشاد أثناء العملية، وشخص آخر أو أكثر للمشاركة.

الخطوة الأولى: يبدأ المشاركون باختيار مشكلة أو قضية محددة يودون معرفة المزيد من الاحتمالات أو أفكار الحدس بشأنها.

الخطوة الثانية: يقرأ المرشد النص (على الصفحة التالية) ببطء.

الخطوة الثالثة: اكتب الكلمة «مفتاح الحل» التي وضعتها على ورقة بيضاء. اكتب فوراً كل ما يجول بخاطرِك من أفكار. اربط هذه الكلمة بالمشكلة أو الموقف، استخدم الربط الحر واكتب دون انقطاع لمدة خمس دقائق على الأقل.



النص الإرشادي



اتخذ وضعاً مريحاً، جالساً أو مضطجعاً. اغمض عينيك وركز انتباهك على تنفسك. خذ نفساً عميقاً. (وقفة). أخرج هذا النفس بكامله. (كرر الشهيق والزفير عدة مرات). مع كل زفرة، فكر في كلمة «استرخ». ابدأ في التخلص من أي توتر جسدي تشعر به، وتخيل تدفق الاسترخاء إلى جسدك، ابدأ من قمة رأسك حتى أطراف أصابع قدميك (وقفة لعدة ثوان).

استرخ بعمق... وراحة... تماماً. والآن، عندما تعد من ١٠ إلى ١، تخيل نفسك داخل مصعد... مصعد من نوع خاص جداً... تعمق مع كل رقم أذكره. (عدّ ببطء). ١٠ - ٩ - ٨ - ٧ - ٦ - ٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١. عندما تخرج من المصعد، سوف تدخل إلى غرفة خاصة جداً. إنها «غرفة استرخائك»، إنها مزخرفة كما تحب... الأثاث، الألوان ورق الحائط، الأجهزة التي تحب أن تختارها. سوف تشعر فوراً بالأمان وأنت في منزلك. (وقفة لعدة ثوان).

بعد قليل سوف تسمع طرقاتاً على الباب ينبهك إلى وصول «مستشارك الإبداعي». هذا المستشار قد يكون شخصاً تعرفه واختبرته كي يساعدك. أو قد يختاره عقلك الباطن، وسوف تتفاجأ عندما يظهر هذا الشخص. على أية حال، مستشارك هو مجرد رمز لقدرة الإبداع لديك. (وقفة) الآن تسمع الطرق وتذهب لفتح

الباب لمستشارك العظيم. (وقفة.) افتح الباب. (وقفة.)
أدخل مستشارك إلى الغرفة وشرح له الموقف أو المشكلة
بالتفاصيل الكاملة. (وقفة.) اسأل مستشارك عن نصيحته أو
حدسه. (وقفة.) انتبه عندما يتكلم المستشار معك، تقبل أية
أفكار أو مشاعر تصدر عنه. راقب أية أحداث. (وقفة.) اطلب
من مستشارك كلمة واحدة تساعدك على حل المشكلة. أنصت
باهتمام. (وقفة.) إذا لم تسمع شيئاً، قم بتصفية ذهنك، واعتبر
أول كلمة تخطر ببالك هي «مفتاح الحل» لا تقلق إذا لم يكن
هناك ارتباط واضح بين هذه الكلمة والمشكلة. اقبل أي كلمة
تخطر ببالك باعتبار أن لها قيمة خفية. (وقفة.)

والآن، اشكر مستشارك وودعه. انظر حولك للمرة الأخيرة.
(وقفة.) فكر في الكلمة «مفتاح الحل» التي أعطيت لك أثناء مغادرة
الغرفة، ثم اتجه للمصعد. عند ذلك عد من ١ إلى ١٠، اشعر وكأنك
عائد إلى الزمان والمكان الحاليين. (عد ببطء) ١-٢-٣-٤-٥-٦-٧-٨-٩-١٠
افتح عينيك وانطق بالكلمة «مفتاح الحل».



مراحل الإبداع



المرحلة الأولى: الإعداد

حدد الأعمال الأساسية. اجمع الأبحاث والمعلومات عن خلفية الموضوع والبيانات المحددة ومختلف الآراء. تسمى هذه المرحلة عادة «التحضير أو أداء الواجب المنزلي».

في مرحلة الإعداد، تقوم بدراسة المعلومات ذات العلاقة. اسأل نفسك أسئلة مثل: هل جمعتُ القدر الذي أحتهجه من الحقائق والآراء حول الموقف؟ هل درست الاحتمالات التي تحتاج المشكلة لإعادة تحديددها؟

المرحلة الثانية: الاندماج مع المشكلة

هنا، تستوعبك المشكلة أو الموقف بالكامل.

الاندماج هو المرحلة التي تنغمس فيها تماماً في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والزوايا والآراء والحقائق التي قمت بجمعها وهذا هو وقت معالجة مختلف مجموعات الأفكار والحافز. دع ذهنك يتحرر وافتح تفكيرك ليستوعب كل ما له علاقة، حتى لو كانت بسيطة، بالمشكلة. اسمح للعناصر غير العادية وغير المترابطة بالتجمع داخل تفكيرك.

المرحلة الثالثة: احتضان المشكلة

نخذ فترة راحة يتم أثناءها تحويل العملية بكاملها إلى العقل الباطن.

بعد أن قام العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة إلى أقصى حد، حان الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن وتركها تختمر هناك. هذا هو وقت تأجيل التفكير في المشكلة «النوم عليها»، أو التمشي، أو التوقف لتناول الغذاء، أو الاشتغال بموضوع مختلف تماماً.

في مرحلة الاحتضان، يدرس العقل الباطن المشكلة ويبحث عن الحل، بينما يراقب العقل الواعي العملية عن كثب. يجب أن تؤمن بأن عقلك الباطن هو أرض بالغة الخصوبة لاحتضان عملية الإبداع؛ فلا يوجد لديه عناصر حكمية أو رقابية، والأفكار تكون حرة في إعادة التجمع بطرق فريدة وجديدة.

المرحلة الرابعة: الوصول إلى الحل

وجدتها! استمتع بتوارد الأفكار والاحتمالات والإجابات، لقد توصلت إلى الفكرة العظيمة.

مع بعض الحظ، تؤدي مرحلتنا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول إلى الحل وظهور الإجابة فجأة (صورة، فكرة، حدس) وتطفو إلى عقلك الواعي، وتأتي إليك «من حيث لا تعلم».

المرحلة الخامسة: التقييم

اختبر أفكارك باستخدام قائمة مراجعة مكونة من معايير تطبيق عملية.

مرحلة التقييم هي وقت الحصول على المعلومات الاستراتيجية واختبار الفرضيات وتطوير المشروع الأولي وتعديل وتطوير أفكارك الإبداعية والحصول على الدعم اللازم لها.

اسأل نفسك الأسئلة التالية:

-هل وضعت قائمة الخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ؟

هل اخترت المعايير الصحيحة لتقييم فعالية هذه الفكرة؟

هل وضعت قائمة بمصادر الدعم المحتملة؟

المرحلة السادسة: التطبيق

ضع فكرتك موضع التنفيذ. اعلم أنك قد واجهت وحللت المشكلة باستخدام طاقة إبداعك.

المرحلة النهائية هي ترجمة إبداعك إلى واقع ابتكاري في المرحلة النهائية. تلك هي المرحلة التي تجعل فكرتك الإبداعية أكثر من مجرد خاطر عابر.

التطبيق يعني أن فكرتك أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وذات معنى.

طريقة أخرى لمعالجة الفكرة

كل فكرة إبداعية تمر بثلاث مراحل محددة:

- ١- الفكرة غير صالحة.
- ٢- قد تكون صالحة ولكنها باهظة التكاليف.
- ٣- كنت أعلم أنها فكرة رائعة منذ البداية.



التفكير المجازي



يسعى العديد من المفكرين المبدعين إلى استخدام التعبيرات المجازية والتشبيهات في كلامهم اليومي وفي أنماط تفكيرهم. نتيجة لذلك، تكون تصوراتهم للموقف أكثر بهجة وابتكارًا.

والتعبيرات المجازية هي أدوات يستخدمها المبدعون منذ قديم الزمن. كتب أرسطو قائلًا: أعظم شيء في الوجود أن تكون متمكنًا من التعبير المجازي. لقد اعتبر أرسطو القدرة على التعبير المجازي علامة على العبقرية. (وهذا يتضمن تمييز الروابط بين الأشياء والظروف المتباينة).

القواعد والإجراءات والتقاليد تعطينا النظام والأمان، وبوجودها نخشى الأمور المجهولة أو الغريبة أو المختلفة، وأحد أساليب توسعة قدرتنا على الحل الإبداعي للمشاكل هو تجاوز التقاليد واكتساب البصيرة من خلال المقارنة.

تمرية كتابة التعبيرات المجازية



تمرين: كتابة التعبيرات المجازية

١- سجل أكبر قدر ممكن من الإجابات على هذا السؤال:

«كيف تشبه جبل الجليد العائم بالفكرة الجيدة؟»

أمثلة: لأنك تستغرق وقتاً طويلاً للوصول إليه.

لأن القسم الأكبر منه يكون غير ظاهر.

ماذا أيضاً:

.....

.....

.....

.....

٢- كرر نفس الشيء مع السؤال التالي:

«كيف تشبه وظيفتك أو عملك الحالي بقيادة السيارة على

الطريق السريع؟»

أمثلة: تصبح أسهل عند اتباع التعليمات.

إذا مارستها بعد الظهر يصعب عليك أن تظل مستيقظاً.

ماذا أيضاً:

.....

قارن إجاباتك بإجابات المؤلفة على صفحة (١١٦).

استخدام التشبيهات

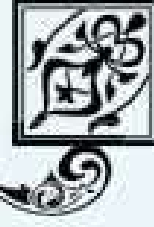
في مجالات العلوم أو التقنية أو الأعمال أو حل المشاكل بصفة عامة، كثيراً ما يكون التفكير هو مفتاح الاختراعات أو النظريات الجديدة. أما التشبيهات فإنها تنقل التفكير المجازي إلى المرحلة التالية عن طريق عمل مقارنة بين حادث / مادة وشيء آخر له عناصر مشابهة.

مثال: الحياة تشبه حبة الجريب فروت من حيث إنها (أو لأنها) ما أن تبدأ في الاستمتاع بها حتى تبخ عصيرها في عينيك فتؤذيك.

الحياة تشبه قراءة قصة بوليسية غامضة جيدة من حيث إنها (أو لأنها) كلما تعمقت فيها زاد تساؤلك حول نهايتها.

أثناء ابتكار التشبيهات واستخدام التفكير المجازي، أطلق العنان لخيالك وروح الفكاهة لديك.

تمرية: لقد كان دورك



تمرين : لقد حان دورك

استمع بالتدريب!

الحياة مثل من حيث إنها (أو لأنها)

.....

.....

الحياة مثل من حيث إنها (أو لأنها)

.....

.....

الحياة مثل من حيث إنها (أو لأنها)

.....

.....

الحياة مثل من حيث إنها (أو لأنها)

.....

.....





تشبيهات حل المشاكل

هناك مثل تقليدي عن استخدام التشبيهات في حل المشاكل، وهو عن مقاول يعمل مع وزارة الدفاع قام بتطوير صاروخ لا بد وأن يتم تركيبه بإحكام شديد في المنصة لدرجة أنه لا يمكن إدخاله في المنصة باستخدام الدفع. وباستخدام التشبيه المتعلق بالحصان الذي رفض أن يتم دفعه إلى مربطه، كان الحل هو أن تقود الحصان ليدخل المربط. كان الحل بالنسبة للصاروخ هو سحب الصاروخ للداخل باستخدام سلك.

دعونا ننظر إلى مراحل العملية:

الخطوة الأولى: حدد المشكلة (ما الموقف؟)

لا بد وأن يتم تركيب الصاروخ بإحكام شديد في المنصة لدرجة أنه لا يمكن إدخاله في المنصة باستخدام الدفع. كيف سيتم إدخاله؟

الخطوة الثانية: وضع التشبيهات (هل هناك موقف آخر يشبه هذا الموقف؟)

اذكر أكبر قدر ممكن من الاحتمالات، ثم اختر واحدة لتعمل بها.

يجب أن تكون قائمتك كالتالي:

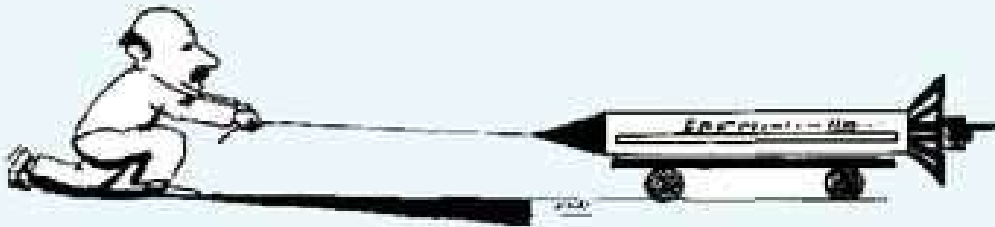
- محاولة إدخال الحصان إلى المربط.
- محاولة إرجاع معجون الأسنان إلى الأنبوب.
- محاولة إرجاع أي مادة إلى الغلاف المفرغ من الهواء.
- محاولة إدخال سيارة إلى موقف أصغر منها بكثير.

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

لإدخال الحصان الذي لا تستطيع دفعه، يجب عليك أن تقوده إلى الداخل.

الخطوة الرابعة: نقل الحل إلى المشكلة.

اسحب الصاروخ إلى داخل المنصة باستخدام سلك.



تمرين: حل المشاكل باستخدام التشبيهات



افتراض أنك مدير مركز تسوق كبير، في الفترة الأخيرة
تزايدت خسائر المركز بسبب تزايد سرقات العملاء، كيف ستقلل
من سرقات العملاء؟

الخطوة الأولى: حدد المشكلة (ما الموقف؟)

.....

.....

الخطوة الثانية: وضع التشبيهات (هل هناك موقف آخر يشبه
هذا الموقف؟)

.....*

.....*

.....*

اختر أفضل تشبيه لتعمل به.

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

.....

.....

الخطوة الرابعة: نقل الحل إلى المشكلة

.....

.....

أحد الحلول الممكنة لهذه المشكلة مذكور في الصفحة التالية.



الحل الذي اختارته المؤلفة باستخدام التشبيهات



الخطوة الأولى: حدد المشكلة

كي تمنع العملاء من سرقة المتجر؟

الخطوة الثانية: وضع التشبيهات

إن محاولة منع الناس من سرقة المتجر تشبه:

- ١- محاولة منع القط من الأكل من علبة تونا مفتوحة.
- ٢- محاولة منع الأطفال سرقة الكعك من علبة الكعك.
- ٣- محاولة منع الناس من السرقة بأسلوب قطع الطريق.

الخطوة الثالثة: حل التشبيه

حسب التشبيه المختار، نجد أمامنا عدة حلول بديلة

مختلفة.

١- كيف تمنع القطعة من الأكل من علبة تونا مفتوحة:

- وضع غطاء على العلبة.

- وضع كلب في نفس الغرفة.

- وضع التونا في الثلاجة.

٢- كيف تمنع الأطفال من سرقة الكعك من علبة الكعك:

- خبئ العلبة.

- ضع قفلاً على العلبة.

- أعطهم الكعك بنفسك.

٣- كيف تمنع العملاء من السرقة بأسلوب قطع الطريق؟

- ضع حواجز على الشارع.

- قم بزيادة عدد دوريات الشرطة وأصدر العديد من المخالفات.

- قم بزيادة الوعي من خلال نظام التعليم.

الخطوة الرابعة: نقل الحل إلى المشكلة.

فيما يلي بعض الحلول المستنبطة من مختلف التشبيهات:

كيف تمنع العملاء من سرقة المتجر؟

- ألصق على البضائع بطاقات إلكترونية كاشفة للسرقة، بحيث لا يستطيع إزالتها إلا موظف المبيعات.
- قم بتغطية البضائع بالبلاستيك الشفاف.
- ضع العملاء داخل غرفة مشاهدة خاصة.
- ضع جميع البضائع، عدا بعض العينات، في المخزن.
- قم بإهداء البضائع (كمكافأة على الإمساك بأحد لصوص المتاجر).
- ضع آلات تصوير فيديو دائمة.

- قدم لصوص المتاجر للمحاكمة.
- عامل عملية سرقة المتاجر كمرض.
- قدم المساعدة الجماعية وقدم محاضرات يلقيها لصوص متاجر سابقين.
- قدم وصفاً نفسياً للصوص المتاجر إلى جميع موظفي المتجر.
- حوّل المتجر للبيع بطريق الكاتالوج.
- انقل المتجر إلى منطقة أخرى.



ردود المؤلفة حول كتابة التعبيرات المجازية



- ١- كيف تشبّه جبل الجليد العائم بالفكرة الجيدة؟
 - يطفو ويتحرك.
 - زلق.
 - ينمو ويثبت في القاع.
 - سوف تعرفه حينما تراه.
 - له حضور طاغ.
 - يتلقاه الناس ببرود.
 - لا يظهر عليه الجهد المبذول فيه.
 - ٩٠٪ منه غير ظاهر، ولتقدير حجمه يجب أن تنظر تحت السطح.
 - أحياناً يذوب وينتهي.
 - بالإمكان نقله إلى مكان آخر.
 - يصعب الاقتراب منه.
 - إنه أعجوبة من أعاجيب الطبيعة.
 - إذا سنحت الظروف المناسبة، بالإمكان صنع العديد منه.

- ٢- كيف تشبه وظيفتك بقيادة السيارة على الطريق السريع؟
- من الصعب أن تفعل ذلك دون أن تظل عينك مفتوحة.
 - يجب أن تتعاون مع الآخرين.
 - البعض يخالفون القواعد.
 - قد تكون مزعجة وخطيرة أحياناً.
 - تسبب لك الإرباك إلى أن تعتاد ممارستها.
 - قد ينام البعض وتقوم أنت بأداء العمل.
 - أنت تتحكم بالأداء، قد تتوقف أو تبطئ أو تسارع.
 - صعبة ومثيرة أحياناً، ورتيبة جداً في أحيان أخرى.
 - إشارات الطريق تساعدك على البقاء في المسار الصحيح.





تمرين : التشبيهات الشخصية

للعمل بالتشبيهات الشخصية، يجب أن تبتكر الأسلوب المبدع لوضع نفسك في الموقف، ثم تتقمص الشخص أو الشيء إلى درجة أنك تتخيل كيف يكون شعورك بأنك هذا الشخص أو الشيء. في هذا التمرين، لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة - بل حدسك الشخصي.

على سبيل المثال، في حالة مشكلة سرقة المتجر، قد ترغب في تقمص شخصية لص المتاجر، في هذه الحالة ابدأ بسؤال نفسك بعض الأسئلة، ثم أجب عليها كما لو كنت أنت اللص.

١- باعتباري لص متاجر، ما الأفكار التي انتابني عند دخول المتجر؟ ماذا أرى أو أسمع أو ألمس أو أتذوق أو أشم في موقف سرقة المتجر؟

ابدأ بالكلمات التالية: «باعتباري لص متاجر، دافعي هو...» ثم واصل الكتابة باستخدام صيغة المتكلم. دع تفكيرك المبدع يسيطر على الموقف.

.....

.....

.....

٢- ما انفعالاتك لحفظة سرقة شيء ما؟

.....

.....

.....

٣- ما أنواع الضوضاء أو الأصواء أو الأصوات التي قد تردعك؟

.....

.....

.....

٤- ماذا يمكن أن يحدث لجعلك تغير رأيك وتتوقف عن سرقة الأشياء؟

.....

.....

.....





مراجعة التشبيهات الشخصية

راجع الإجابات التي كتبتها وابحث عن الحدس الذي قد يقودك إلى الحل المحتمل.

استخدم خيالك بهذا الأسلوب المبدع، بإمكانك أيضاً أن تنمض الأشياء. «أنت السلعة» هو الدور، والتمرين على لعب هذا الدور مفيد جداً في تطوير السلع الجديدة. يتظاهر المشاركون بأنهم سلعة جديدة ويتكلمون عن كيفية شعورهم أو تصرفهم أو فهمهم للعالم عندما أصبحوا هذه السلعة.

أثناء الجلسة الإبداعية لحل المشاكل، انقسم مديرو قسم «بوليمر تكنولوجيز» في شركة «بوش أند لامب» إلى فريقين. تظاهر أحدهم بأنه يؤبؤ العين، ولعب الآخر دور العدسة اللاصقة الصلبة المنفذة للغاز التي تنتجها شركة «بوش أند لامب»، طالب لاعب يؤبؤ العين بالراح، بتبطين العدسة اللاصقة الصلبة غير الحساسة بالنسبة للعين. كانت النتيجة هي جهد أبحاث جديد من قسم «بوليمر» لإضافة مادة مبطنة متطورة إلى العدسة اللاصقة.

اكتب، على الأقل، خمسة مواقف حالية حفزت حدسك باستخدام التشبيه الفردي أو لعب دور «أنت السلعة».

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥



التفكير البصري

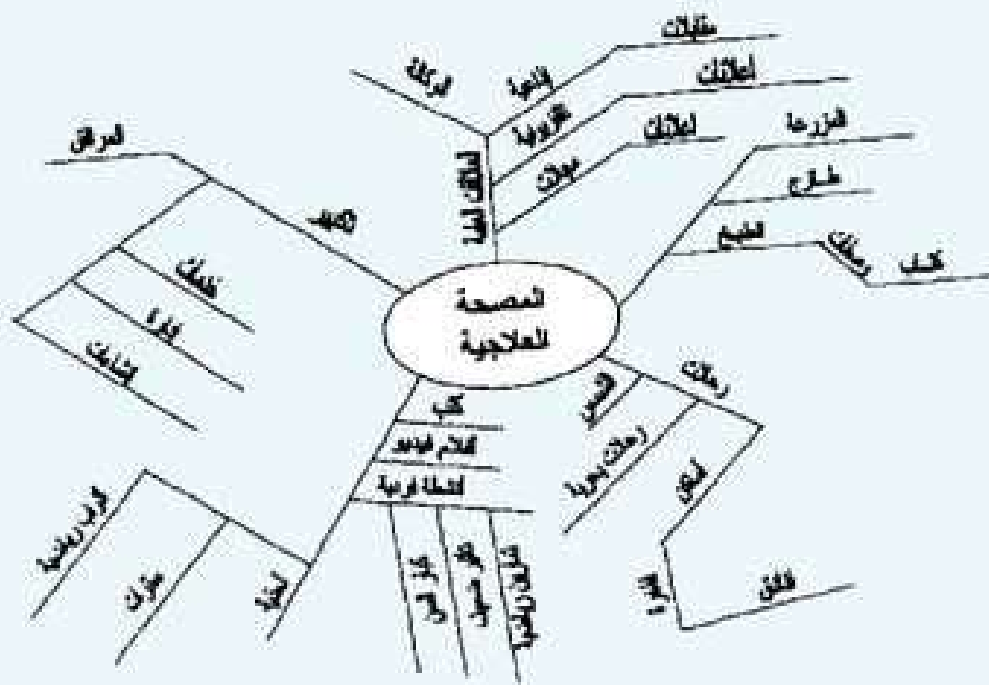


يؤدي استخدام المساعدات البصرية بمختلف أشكالها إلى زيادة الإبداع. حاول إلصاق بعض الصور أو الملاحظات أو الرسوم ذات العلاقة على أحد الحوائط التي يراها الجميع. سوف تساعد النتائج ذهنك على احتضان الأفكار وابتكار الحلول.

أحد الأشكال المهمة للتفكير البصري يدعى «خارطة الذهن». إنه شكل بسيط. خذ موضوعاً واكتب اسمه أو ارسمه في وسط ورقة، ضع دائرة حول الموضوع، ثم ارسم خطوطاً على شكل أشعة، كل خط يمثل فكرة تخطر على بالك. اكتب كل فكرة على الخط الذي يمثلها. إذا كانت إحدى الأفكار تتضمن فكرة أخرى، ارسم فرعاً من هذا الخط واكتب الفكرة الفرعية عليه.

على سبيل المثال، إذا كنت تملك مصححاً علاجياً، وكنت تبحث عن طرق تطوير عملك؛ سوف تظهر «خارطة ذهنك» على الشكل التالي:





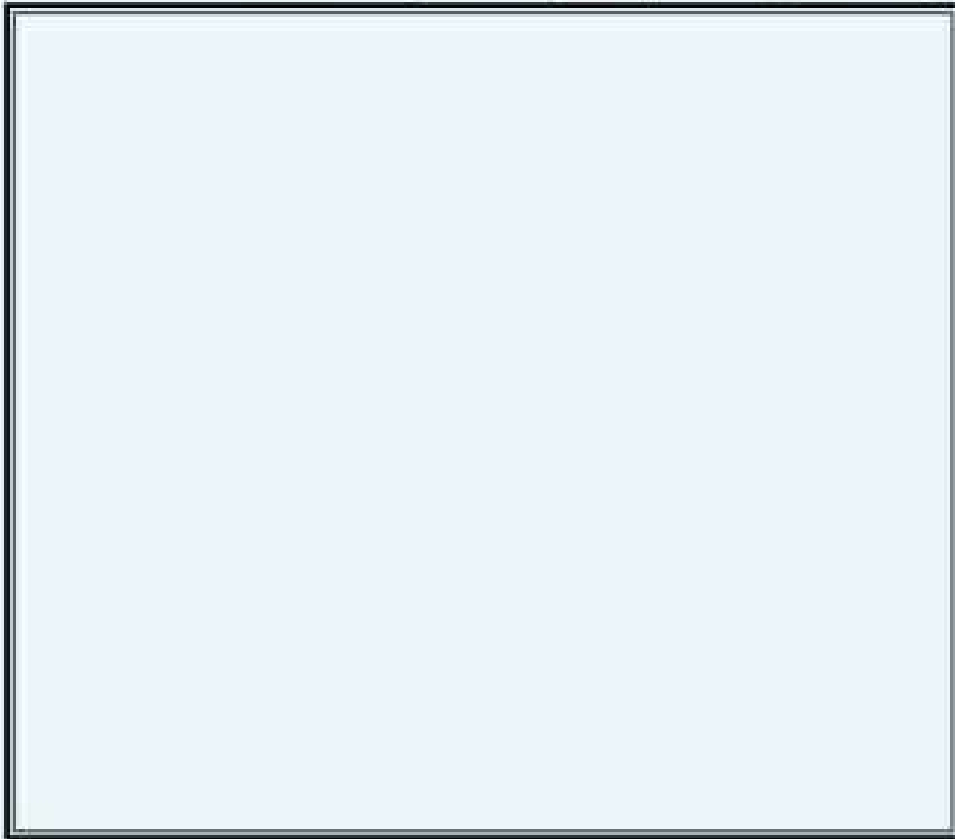
بمجرد أن تدع ذهنك يتجول فوق «خارطة الذهن»، يصبح بإمكانك استخدام هذا الأسلوب إما لتحقيق أهداف العمل أو أهدافك الشخصية. العديد من مديري الشركات يستخدمون «خارطة الذهن» لإعداد محادثات غير رسمية في حالة عدم وجود وقت للإعداد لها. وقد استخدم أحد المديرين «خارطة الذهن» لاتخاذ قرار متعلق بتكوين وأغراض فريق مشروع، وتستخدم المؤلفة باعتبارها مستشارة أعمال «خارطة الذهن»؛ لتخطيط أهداف العمل السنوية، وتعلق الخارطة في مكان يمكنها من الاطلاع عليها يومياً.





تمرين: ارسم «خارطة ذهنك»

استخدم المساحة التالية كي تجرب رسم «خارطة ذهنك». فكر في إحدى المشاكل المعقدة في حياتك، ثم ارسم «خارطة ذهنك» في المساحة التالية. (كن مبتكراً، استخدم الرسوم أو الصور الصغيرة، ارسم خطوطك بألوان مختلفة).



ارسم «خارطة ذهنك» هنا

الفصل الرابع الإبداع الجماعي



«أفضل طريقة للحصول على أفكار جيدة هي أن
يتوفر لديك العديد من الأفكار»

لينوس بولنج
عالم حائز على جائزة نوبل



الأمور الإدارية في مجال الإبداع



هل يكون الأشخاص أكثر إبداعاً عندما يعملون مستقلين، أم عندما يعملون ضمن مجموعات؟ كيف كانت تجربتك؟ بالطبع عادة ما يعتمد ذلك على الشخصيات المشاركة. ولكن كثيراً ما سمعنا عن الجهود الإبداعية الفائقة لمجموعة دؤوب. (العمل الجماعي الإبداعي لوكالة إعلانات عالمية هي مثال على ذلك.) إذن لماذا تفشل العديد من الجهود الجماعية؟ وماذا يمكنك أن تفعل، باعتبارك مديراً أو مشرفاً، من أجل زيادة الناتج الإبداعي لمجموعات عملك؟





بناء مناخ الإبداع

يجب أن يشعر المدير بالاحتياجات الإبداعية لموظفيه وأن يبتكر الوسائل التي تشبع هذه الاحتياجات، مع الحفاظ على أهداف الشركة. بتجميع هذه العناصر، يتوفر لدينا النجاح الشخصي إلى جانب نجاح الشركة. ضع علامة ✓ عند درجة كفاءة أدائك.

جيد غير جيد

- ١- التعرف على الموظفين كأفراد ومعرفة قدراتهم الإبداعية واحتياجاتهم.

☐
☐
- ٢- توفير التدريب على أسس الإبداع للجميع.

☐
☐
- ٣- إرشاد وتجميع الإبداع والتقدم الفرديين.

☐
☐
- ٤- الاعتراف بالمساهمات الإبداعية ومكافأتها.

☐
☐

٥- التأكد من ثقة الموظفين من أنني

أتوقع وأرغب في تلقي الأفكار

المبدعة من الجميع.

٦- تحمل الفشل كمرحلة متوقعة من

مراحل الإبداع وتشجيعهم على

تحمل المخاطرة.

٧- تقليل الإجهاد عن طريق التفاهم

والتعاطف وروح الدعابة.

٨- شرح مهمة الشركة أو تصوراتها

وكيف يجب أن تدعمهما جميع

الوظائف.

٩- تصوير مواقف المشاكل على أنها

فرص لتحدي الفشل.

١٠- طلب المساهمات الإبداعية من

جميع الذين يشملهم القرار.





دراسة حالة: الخلاف الإبداعي

قام «ألفريد سلون»، مدير شركة «جنرال موتورز» في العشرينات، بإحياء الشركة بعد ما كانت على وشك الإفلاس. في أحد الاجتماعات مع كبار المديرين، قال «سلون»: «أيها السادة، أعتقد أننا جميعاً موافقون على هذا القرار». أوما الجميع برؤوسهم بالموافقة. وهنا قال «سلون»: «إذن، سوف أؤجل المناقشات التالية إلى الأسبوع القادم لإعطاء أنفسنا فرصة البحث عن مجال خلاف. وربما نفهم المزيد عن ماهية هذا القرار». ما مدى كفاءتك في تشجيع الخلاف البناء؟





عوامل قتل الأفكار

لتنمية روح الإبداع في أي مجموعة، يجب القضاء على ردود الأفعال التالية عند طرح أية فكرة جديدة:

(٢)

(١)

- لقد جربناها من قبل.
- لا تستطيع أن تفعل هذا
- سوف تستغرق وقتاً طويلاً.
- هنا.
- التكلفة كبيرة.
- أنا مصمم تماماً.
- هذا ليس عملي.
- لا أعتقد أنها مهمة.
- هذا ليس عملك.
- هؤلاء الناس غير مهمين.
- ليست هذه طريقة العمل
- لا أحتاج للمزيد من
- هنا.
- لماذا لا تكتب هذا الكلام؟
- إنها جيدة بما فيه الكفاية.
- إنها مستحيلة.
- إذا لم تكن مكسورة لا
- ربما في العام القادم.
- تصلحها.
- قد تكون على حق،
- شركتنا صغيرة جداً.
- ولكن...
- شركتنا كبيرة جداً.
- إنها فكرة غبية.
- ليس لدينا وقت حالياً.
- عملاؤنا لا يقبلون بهذا.
- هذا ضرب من الجنون.

أضف المزيد منه عندك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





عوامل تشجيع الأفكار

- | | |
|--|--|
| <p>(٢)</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل فاتنا أي شيء؟ - ما الذي قد يتأثر أيضاً؟ - ماذا يحدث لو.... - من لديه اقتراح آخر؟ - لماذا نؤدي العمل بهذا الشكل دائماً؟ - ألن يكون الأمر ممتعاً إذا... - لا أعرف الكثير عن هذا الموضوع؟ ماذا عنك أنت؟ - دعني أطلب منك بعض الأفكار حول... - بكم طريقة نستطيع أن... - ماذا لديك من أفكار... - شكراً لك. | <p>(١)</p> <ul style="list-style-type: none"> - هل لديكم أسئلة؟ - قبل اتخاذ القرار النهائي، دعونا نراجع كافة الخيارات. - من أين يمكننا الحصول على المزيد من المعلومات؟ - على ضوء المعلومات الجديدة، لقد غيرت رأيي. - هل يمكنني أن أطرح سؤالاً؟ - معذرة، فأنا لا أفهم هذه النقطة. - هل هذا ما تعنيه؟ - أود أن أحصل على مساعدتك بشأن فكرة تدور ببالي. - كيف يمكنني أن أطور... |
|--|--|

أضف المزيد منه عندك:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ثمان طرق لزيادة إبداع موظفيك

- ١- أشرك الجميع في بناء التعاون الإبداعي. اجمع موظفيك وناقش معهم كيفية بناء بيئة عمل أكثر إبداعاً وأكثر تعاوناً.
- ٢- اطلب من كل موظف أن يكتب خمس كلمات تضاف إلى قاموس الفريق وتساعد على تحويل الفريق إلى مجموعة أكثر ابتكاراً، ادمج كل القوائم، ثم اختر أفضل خمس كلمات.
- ٣- اطلب من موظفيك ابتكار احتفال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع والابتكار.
- ٤- اطلب من موظفيك كتابة بيان الرؤية الإبداعية.
- ٥- كل ستة أشهر، اطلب من بعض موظفيك تقييم البعض الآخر باتباع ثلاثة معايير بسيطة:
 - أريد منك أن تتوقف عن فعل.....
 - أريد منك مواصلة عمل.....
 - أريد منك أن تبدأ عمل.....
- ٦- أعلن عن بدء مسابقة «الأفكار المسروقة». اطلب من موظفيك تقديم بعض الأفكار المستعارة من مختلف المصادر.

بإمكانك إضافة فئات الجوائز التالية:

- أفضل فكرة مستعارة من إدارة أخرى.
- أفضل فكرة مستعارة من أفراد عائلتك.
- أفضل فكرة مستعارة من أحد المنافسين.
- أفضل فكرة مستعارة من عرض تلفزيوني أو فيلم.

٧- شجّع عملية الإبداع ببعض الديكورات المسرحية. كان كاتب الخيال العلمي «راي برادبوري» يكتب قصصه في غرفة مليئة بكل شيء، ابتداءً من لعب على شكل ديناصورات إلى مجسم للكرة الأرضية، ومن كيس مليء بالكرات الببلورية إلى نموذج مجسم لمكوك الفضاء. أنت أيضاً يمكن استخدام الديكورات المسرحية لمساعدة موظفيك على ابتكار الأفكار وحفز روابط الإبداع.

٨- اعرف الوقت المناسب للتراجع (العودة لنمط العمل المعتاد). وطبقاً لما جاء في جريدة «وول ستريت»، التراجع الإبداعي هو أداة ممتازة يستخدمها المديرون والموظفون الذين يعدون الخروج عن نمط العمل الاعتيادي هو ما يحتاجونه لحفز التفكير الإبداعي.



أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات



بما أنك مدير ترغب في زيادة إبداع موظفيه، أهم سؤال توجهه إلى نفسك هو: «كيف أتعامل مع الأفكار الجديدة؟» قد تكون مهاراتك الإدارية مرتفعة، وفي الواقع قد تقنع الجميع بأنك تريد فعلاً الاستفادة من مساهماتهم الإبداعية، ولكن ما لم تدعم أقوالك بأفعالك، فإنك لن تصل إلى أي شيء.

عندما ترفض فكرة ما

من السهل أن يصدر عنك رد فعل إيجابي تجاه أي اقتراح أو ابتكار توافق عليه، لكن كيف تعالج بعض المساهمات الحماسية التي تصدر عنها فكرة لا تحظى بموافقتك؟ هل سبق وأن قيّمت فكرة بقسوة لدرجة إشعار الموظف الذي قدمها (أو أي شخص آخر حضر المناقشة) بالإحباط التام؟ لا توجد أي طريقة لإحباط إبداع مجموعة موظفيك بكاملها أسرع من هذه الطريقة! ومن جهة أخرى، أنت لا تستطيع أن توافق على كل الأفكار الإبداعية لمجرد الحفاظ على شعور الآخرين.



استخدام أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات



الأسلوب التالي، وهو «أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات»، سوف يساعدك على تقديم معلومات استرجاعية مفيدة في المواقف التي تكون فيها متحفظاً على بعض الأفكار المقترحة.

الإيجابيات

أول شيء تفعله هو وضع التعليقات الإيجابية حول النقاط التي تعجبك في الفكرة.

الإمكانات

هنا حدد التطبيقات أو الإضافات الممكنة للفكرة.

الاعتراضات.

أعرب عن عدم رضائك على الاقتراح بأسلوب صريح: «لدي بعض الاعتراضات، هل يمكنك أن تساعدني على التغلب عليها؟» وهكذا تعيد توجيه الموقف نحو الشخص صاحب الفكرة، وتتيح له الرد على اعتراضاتك بتصميم مشروع نموذجي أو بناء مجسم أو ذكر المزيد من الأمثلة حول مواقف مشابهة كُتب

لها النجاح. كما أن صاحب الاقتراح قد يقرر أن يعيد النظر في فكرته أو يسحبها.

من الأفضل ألا نحكم على ابتكارات الآخرين بقسوة شديدة. لقد قال مدير مصرف غاضب للمخترع «توماس إديسون»: أخرج هذه اللعبة من مكتبي. وبالتالي، أخذ «توماس إديسون» اختراعه - جهاز الأسطوانات (الحاكي) - إلى مكان آخر.





تمرين: تحسين خدمات العملاء

أراد مدير قسم الملابس في مركز ضخّم للتسوق أن يحسن من خدمات العملاء، وطلب من موظفي المبيعات في قسمه تقديم بعض الاقتراحات الإبداعية. اقترح أحد الموظفين قائلاً: «أعتقد أننا يجب أن نخلي مساحة ونضع فيها مقاعد مريحة وطاولة شاي وقهوة وبعض المجلات والجرائد. والغرض هو أن يستريح المرافقون أثناء قيام العميل بقياس الملابس. ويمكننا تقديم القهوة والشاي.»

أبدى المدير بعض التحفظات على الاقتراح. إذا أراد المدير استخدام أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات، ماذا تكون تعليقاته؟

الإيجابيات: (مثال: «يعجبني اهتمامك براحة المرافقين.»)

١-.....

٢-.....

٣-.....

الإمكانات: (مثال: «يمكننا وضع كتالوج البضائع كي

يطالعه المرافقون أثناء الانتظار.»)

١-.....

.....-٢-

.....-٣-

الاعتراضات: (مثال: «لا أعتقد أنه يمكننا تفكيك منطقة العرض لتوفير المساحة المطلوبة. في اعتقادك، كيف يمكننا تدبير هذه المساحة؟»)

.....-١-

.....-٢-

.....-٣-

.....-٤-

.....-٥-

.....-٦-

تذكر أنك يجب أن تقول: «لدي اعتراض. كيف يمكنك أن تتغلب عليه؟».





تمرين: ملاحظات تكتبها لنفسك

في أي مواقف العمل تريد أن تتذكر استخدام أسلوب قياس الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-

ضع علامة على أحد المواقف السابقة، ثم اكتب نموذج لأسلوب الإيجابيات والإمكانات والاعتراضات في الأسطر التالية:

الإيجابيات	الإمكانات	الاعتراضات

الإيجابيات	الإمكانات	الاعتراضات





تمارين التمهيد الساخرة

منذ عدة سنوات، تم وضع اختبار في الإبداع لطلاب مدرسة ثانوية. تم تقسيم الطلاب إلى مجموعتين متساويتين، المجموعة الأولى استمنتعت لمدة نصف ساعة قبل الاختبار بسماع تسجيل لممثل فكاهي. المجموعة الثانية قضت نصف الساعة قبيل الاختبار في صمت. كانت النتيجة أن أداء المجموعة الأولى في اختبار الإبداع كان أفضل من الثانية.

إن السخرية واللهو يؤديان إلى تنمية الإبداع. القسم التالي يحدد الإجراء المتبع في جلسات الأفكار الإبداعية المكثفة. لكن قبل أن نبدأ، لاحظوا أن المشاركة في أحد النشاطات الساخرة قبل جلسات الأفكار المكثفة يزيد من ناتج الإبداع. فيما يلي خمسة تمارين تمهد لحفز التفكير الساخر.

تمرين التمهيد رقم ١: اللافتات العصرية

استناداً إلى مبدأ التعارض، سنقوم في هذا التمرين، بنقل شيء عادي من مكان لآخر. ابدأ بإعداد قائمة باللافتات المفضلة لديك. ابدأ باللافتات التالية:





الآن، خذ إحدى اللافتات وانقلها إلى مكان جديد بحيث تبدو ساخرة. بعد اختيار المكان زخرف الصورة بابتكار تفاصيل محددة.

مثال	دورك أنت	
الاتجاه واحد فقط		اللافتة:
لافتة في الشارع		المكان العادي:
مكتب المدير		المكان الجديد:
المدير جالس خلف مكتبه وخلفه ملصق يقول «اختر طريقتي أو اختر الشارع»		التفاصيل:

تمرين التمهيد رقم ٢ : ما الذي تحصل عليه عند تهجين

هذا التمرين يمزج خصائص مادتين مختلفتين معاً بأسلوب ساخر.

ابدأ باختيار مادتين لمزج خصائصهما. على سبيل المثال، عصفور الكناري والغوريلا. ضع قائمة بالخصائص المتعلقة بكل مادة. (كلما طالت القائمة، سَهل عليك إكمال التمرين.)

عصفور الكناري	الغوريلا
صغير	ضخم
يطير	يعيش في الغابة
لونه أصفر	يأكل الموز
يغرد	يصيح ويضرب على صدره

مثال: ما الذي تحصل عليه عند تهجين عصفور الكناري مع الغوريلا؟ لا أعلم ماذا سيحدث، ولكن عندما يغني من الأفضل أن تستمع إليه.



تمرين التمهيد رقم ٣ : كما كنت أقول دائماً...

تشكل الأمثال أو المقولات السائدة مادة خصبة لابتكار النظرة الساخرة للحياة. ابدأ التمرين بتجميع قائمة من الأمثال ثم اختر أحدها وحرّفه بطريقة ساخرة عن طريق الإضافة أو الشطب أو تعديل الكلمات.

المثال	المثال المحرف
النقود لا تشتري الحب.	- النقود لا تشتري الحب، ولكنها تعتبر دفعة مقدمة جيدة لشرائه.
إذا لم تنجح في البداية، حاول ثانية.	- إذا لم تنجح في البداية، ضع اللوم على الآخرين.
الإنسان الطيب يموت صغيراً	- الإنسان الطيب يموت صغيراً، لذلك سيعيش مديرنا لفترة طويلة.
الجريمة لا تفيد.	

	اضحك تضحك الدنيا معك.
	رأيان أفضل من رأي واحد.
	البعيد عن العين بعيد عن القلب.



تمرين التمهيد رقم ٤: المبالغة لإحداث تأثير ساخر

الذهاب بالتعبير إلى أقصى مداه يُحدث تأثيراً ساخراً.
مثال: «لقد كنت في غاية العصبية لدرجة أنني شاهدت
أعصابي وهي تتمزق أمامي».
«أنا أحب التخفيضات كثيراً، وأنا على استعداد لشراء أي
شيء مخفض. الأسبوع الماضي اشتريت بدلة جديدة وسلاماً
كهربائياً».

تدرب على هذه التعبيرات:

لقد كنت شديداً.....
كان شديداً.....
أنا أحب/ أكره جداً لدرجة أنني.....



تمارين التمهيد رقم ٥ : أنت تعلم أنه سيصبح يوماً سيئاً عندما

حول التفكير السلبي إلى استراحة ساخرة بالمبالغة في
الوضع السيئ الذي سيحدث في العمل.

أمثلة: أنت تعلم أنه سيصبح يوماً سيئاً عندما...

... ترى فريقاً من مراسلي الصحف واقفين في انتظارك أمام
سيارتك.

... يتلف مفتش الصحة جهاز صنع القهوة.

... ينطلق بوق سيارتك دون توقف في الطريق العام.

... يجري خلفك بائع الجرائد (لأنه أعطاك الجريدة الخطأ).

.....
.....
.....

استخدم خيالك وابتكر تمارين التمهيد الساخرة الخاصة
بك. ابتكر تعليقات للرسوم المتحركة. اكتب رسائل ساخرة على
بطاقات المعايدة. اكتب أغاني ساخرة. قم بأداء مشهد تمثيلي في
إدارتك كما لو كنت في برنامج تلفزيوني ساخر.

الأفكار المكثفة (العصف الذهني)



أفضل أسلوب معروف للإبداع هو أسلوب الأفكار المكثفة. ورغم أن هذا الأسلوب مستخدم بكثرة، إلا أنه نادراً ما يستخدم بالشكل الصحيح الذي يحقق أقصى فائدة. فإذا كنت تستخدم هذا الأسلوب حالياً، راجع القواعد التالية للتأكد من صحة أسلوبك.

الإعداد

قبل الاجتماع قدم للمشاركين عرضاً عاماً للموضوع الخاضع لأسلوب الأفكار المكثفة: بيان المشكلة، معلومات عن خلفية الموضوع... الخ.

زود كل مشارك بمجموعة قواعد الأفكار المكثفة.

قواعد الأفكار المكثفة

الحجم الأمثل للمجموعة هو بين ٥ و ١٢ مشارك. مبدئياً، يجب أن يكون الجميع على دراية بالإجراء المتبع. سيقود المرشد المجموعة، ويقوم المسجل بكتابة الأفكار المطروحة (تتم الكتابة عادة على سبورة عادية أو سبورة ورقية كي يرى جميع المشاركون الأفكار ويراجعونها). كذلك يساعد مراقب الوقت في تحريك

المشاركين. يجب أن تساهم المجموعة بكاملها في عملية طرح الأفكار.

الجزء الأول

قبل معالجة الموقف المعبر عن المشكلة، من الأفضل البدء بتمرين تمهيدي (مثل التمارين المشروحة في القسم السابق) من أجل إراحة أعصاب المجموعة واسترخائها. عندما يستعد الجميع لبدء العمل، يشرح المرشد المشكلة ويطلب الآراء.

يجب على المرشد:

- أن يحافظ على جو العمل مريحاً ومسلماً وسلساً.
- تشجيع الجميع على المشاركة إما بالأفكار الجديدة أو المعدلة التي يطرحها الآخرون.
- التركيز مبدئياً على كمية الأفكار لا على نوعيتها. بعض المجموعات تضع لنفسها هدفاً كمياً (على سبيل المثال، ٢٥ أو ٥٠ فكرة)، ثم تحاول تحقيقه خلال الوقت المحدد.
- أن يحث المشاركين على التحدث بأي شيء يجول بخاطرهم، مهما كان جامحاً أو غريباً.
- منح الوقت المناسب (٢٠ إلى ٣٠ دقيقة) لمرحلة طرح الأفكار. إذا لاحظ أن المجموعة كانت متحفظة خلال هذه الفترة من الجلسة، يستخدم المرشد الدقائق الخمس الأخيرة ويقول: «ما أكثر الأفكار التي طرأت على بالكم جموحاً وغبابة؟» (تذكر

أنك قد تجد فكرة جيدة يمكنك تعديلها بحيث تناسب الواقع!).

- انتبه للتعليقات غير البناءة مثل «التكلفة باهظة» أو «لا أعتقد أنها فكرة عملية» وغيرها. واجه هذه التعليقات بالقول: «لم يحن وقت التقييم بعد». أثناء مرحلة طرح الأفكار، يجب عدم السماح بإصدار الأحكام أو الانتقادات أو مهاجمة أية فكرة مطروحة.

استراحة

قبل بدء الجزء الثاني من جلسة الأفكار المكثفة، يجب أن تشكر المجموعة على مساهماتها في مرحلة طرح الأفكار. تقوم المجموعة بإنهاء الجزء الأول وأخذ استراحة قبل مواصلة الجزء الثاني. (أحد الأساليب الفعالة هو استخدام مجموعتين في مرحلة طرح الأفكار، ثم تبادل قوائم الأفكار المطروحة لغرض التقييم).

الجزء الثاني

تعاود المجموعة الاجتماع لتقييم النتائج، عند بدء الاجتماع تأكد من أن كل فرد في المجموعة على دراية بمعايير التقييم. على سبيل المثال، إذا كانت الأسعار أو الموارد البشرية أو التوقيت لها أهمية؛ يجب إبلاغ الجميع. استعرض جميع الأفكار والمقترحات من حيث قيمة محتواها، سواء كانت الأفكار جديدة أو معدلة. حاول أن تخفف أية فكرة جامحة إلى فكرة ذات أبعاد عملية.

المتابعة

بغض النظر عن نتائج الاجتماع، يجب توجيه الشكر إلى جميع أفراد المجموعة على مساهماتهم. (من الأفضل توجيه رسالة قصيرة.) إذا قررت الإدارة عدم تطبيق بعض الأفكار، زود المجموعة بالمعلومات الاسترجاعية بأسلوب «الإيجابيات والإضافات والاعتراضات». وإذا وافقت الإدارة على إحدى أفكار الاجتماع، يجب توجيه التقدير الكامل إلى المجموعة بكاملها.





أسلوب كتابة الأفكار

بعض المجموعات خاصة التي تنفر من تقديم مساهمات شفوية، تستخدم أسلوباً آخر هو «كتابة الأفكار» كبديل عن أسلوب الأفكار المكثفة. في هذا الأسلوب، يتم اتباع مجموعة قواعد مشابهة، ولكن بدلاً من التحدث بالأفكار، يقوم المشاركون بكتابة أفكارهم.

الإعداد

قبل الاجتماع قدم للمشاركين عرضاً عاماً للموضوع الخاضع لأسلوب كتابة الأفكار: بيان المشكلة، معلومات عن خلفية الموضوع... الخ.

زود كل مشارك بمجموعة قواعد كتابة الأفكار.

قواعد كتابة الأفكار

بالإمكان استخدام مجموعة بأي حجم، ثم يتم تقسيمها إلى مجموعات فرعية بين ٤ و ٦ مشاركين، وتجلس كل مجموعة حول منضدة صغيرة. زود كل فرد في المجموعة بورقة مقسمة إلى أربعة أعمدة. يشرح المرشد القواعد ويعلن عن مقدار الوقت المحدد للجلسة. (عادة من ٢٠ حتى ٣٠ دقيقة).

الجزء الأول

- ١- الجزء العلوي من ورقة المشارك يحتوي على شرح مختصر للموقف محل المشكلة.
- ٢- تصدر التعليمات للمشاركين بكتابة أربع أفكار أو تعليقات، واحدة في كل عمود.
- ٣- بعد أن يكمل الجميع كتابة الأفكار الأربعة، يقلبون الأوراق على المنضدة، ويتم خلط الأوراق، ثم يأخذ كل مشارك ورقة كتبها مشارك آخر.
- ٤- الآن كل مشارك لديه ورقة عليها أربع أفكار كتبها فرد آخر من أفراد المجموعة. يكتب المشارك أربع أفكار أخرى، إما أفكار جديدة أو إضافات إلى الأفكار التي على الورقة. ثم يقلب المشارك الورقة على المنضدة.
- ٥- تستمر هذه العملية إلى أن تنتهي أفكار المشاركين، مهما كانت جامحة أو غريبة.

الاستراحة.

قبل بدء الجزء الثاني يجب توجيه الشكر للمجموعة على مساهماتها في مرحلة طرح الأفكار.

الجزء الثاني:

قبل أن تعود المجموعة (المجموعات) إلى اجتماعها لتقييم الناتج، يجمع المسجل الأوراق ويدمج قوائم الأفكار الناتجة.

تأكد من أن كل فرد على دراية بمعايير التقييم. استعرض جميع الأفكار والاقتراحات من حيث قيمة محتواها، سواء الجديدة منها أو المعدلة. حاول أن تخفف أية فكرة جامحة إلى فكرة ذات أبعاد عملية.

السابعة

مثلما حدث في أسلوب الأفكار المكثفة، يجب تقدير وشكر جميع أفراد المجموعة. الاقتراحات المرفوضة يجب مناقشتها، والأفكار المقبولة يجب أن تُنسب للمجموعة.



الربط الوظيفي



لقد أدى الربط بين شيئين لا رابط بينهما إلى ظهور العديد من المنتجات مثل: المذياع المزود بساعة، ساعة المعصم، مذياع السيارة الستيريو، وغيرها. عندما تنضب أفكار المشاركين في جلسات طرح الأفكار، يطلب منهم المرشد أن ينظروا حولهم في الغرفة ويختاروا أي شيء موجود، ثم يوجدوا صلة ربط معه.

مثال: تخيل أنك عضو في فريق تطوير أحد المنتجات، وأنت تبحث سبل تطوير حوض الاستحمام العادي. ما التحسينات التي ترغب مجموعتك في تطبيقها؟

- ١- تكبير الحوض.
- ٢- مد أنابيب الماء الساخن لتدفئة رف المناشف.
- ٣- إضافة رف لمواد الزينة للأشخاص الذين يحبون فعل ذلك في حوض الاستحمام.

ماذا لديك أيضاً؟

١-

٢-

٣-

--٤
--٥
--٦
--٧
--٨

عندما تنضب أفكار مجموعتك يطلب المرشد من المشاركين النظر حولهم في الغرفة واختيار ثلاثة أشياء.

افعل ذلك في المكان الذي توجد فيه الآن. ماذا ترى؟

--١
--٢
--٣

ما الأفكار التي تطرأ على بالك لتحسين حوض الاستحمام من هذه الأشياء؟ (الساعة قد توحى إليك بتزويد الحوض بمؤقت، الدفتر الصغير قد يوحى إليك بلوحة مع قلم تعليم مضادين للماء، الكرسي قد يوحى إليك بشكل مختلف تماماً للحوض، وهكذا).

أفكار إضافية:

--١
--٢
--٣
--٤

--٥
--٦
--٧
--٨

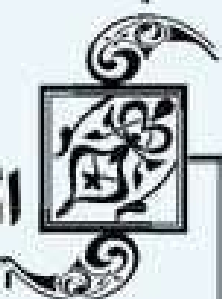
أسلوب «مَرَّصه نفسك للفصل»

إحدى الطرق المفضلة لإنهاء جلسة حل المشاكل الجماعية هي أن تطلب من المشاركين استخدام الدقائق الأخيرة في طرح أفكار قد تكون صالحة، ولكنها جامحة لدرجة أنها قد تعرض المجموعة لفقدان عملها. (من الواضح أن المهمة هنا تكون: تخفيف حجم أو حدة الفكرة لدرجة حل المشكلة دون فصل الموظف!).



الفصل الخامس

الابتكار والحلول العملية



الخيال أقوى من المعرفة
ألبرت أينشتاين



سياسات الإبداع



قد تطرأ على بالك أفضل فكرة مبدعة في تاريخ شركتك. إلا أنه ما لم تعرف كيف تقنع الآخرين بدعمها وتمويلها، فإنها لن ترى النور. إن سياسات الإبداع تتطلب خطة استراتيجية لجمع المعلومات وإقناع الآخرين وبناء التحالف والحصول على معلومات استرجاعية موثوقة.

تمرية: ترويج الأفكار الإبداعية

لتحويل أفكارك الإبداعية إلى حقيقة مبتكرة، يجب أن تتمكن من جمع تأييد الأشخاص ذوي المناصب الهامة في شركتك. الاختبار التالي يقيس مدى استعدادك لترويج أفكارك إلى أصحاب القرار.

ص = صحيح على الأغلب خ = خطأ على الأغلب

خ	ص	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١- معرفتي بهيكل السلطة في شركتي، لا يفيد جهودي الإبداعية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢- من المستحيل معرفة السبب الذي يدفع أي شخص لمساندة أفكاره.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣- الأشخاص الوحيدون الذين يجب أن أسوق لهم أفكاره هم كبار المسؤولين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤- بصفة عامة من الأفضل أن أطلب من الأشخاص تجربة أفكاره قبل أن أطلب تأييدهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥- أحد أساليب جمع التأييد لمشروعي هو طلب المعلومات ممن هم أكثر عرضة لأن يتأثروا به.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦- الموضوعات الخارجة عن نطاق البحث تغطي دائماً على الأفكار الجيدة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧- ما لم يرغب الناس في دعمي تماماً، فمن الأفضل أن أسحب طلب المساعدة منهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨- من الأفضل أن أطلب مساندة وموارد ورأس مال أكثر مما أحتاج.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٩- الذين يستثمرون أموالهم في أفكاره يأملون في الحصول على مقابل.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠- من الأفضل إقناع الناس، حتى لو كانت لدي سلطة فرض مساندة أفكارهم عليهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١- من الأفضل تحويل كل المعارضين إلى مؤيدين لأفكاري.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٢- من غير المجدي طلب المعلومات الاستراتيجية قبل أن ترى فكريتي النور تماماً.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣- يجب أن أتأكد من الحصول على التقدير الكامل لأية أفكار إبداعية أبتكرها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤- عند ترويج أفكارهم فإن جميع الأوقات تتساوى في أهميتها لدي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٥- غالباً ما يقتنع الناس بمساندة الأفكار الجديدة حسب التفاصيل المنطقية لعرضها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٦- تقدير أفكارهم الجديدة لا علاقة له بهيكل السلطة وسياسات الشركة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٧- كلما زادت معرفتي بالناس الذين أسوق لهم أفكارهم، زادت إمكانية تطوير عرضها عليهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٨- من المهم بالنسبة لي مساندة أصحاب الأفكار الجيدة.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٩- ما لم تأت أفكارى بتغيير جوهري، فأنا أتوقع ضعف أو انعدام مقاومتها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢٠- إذا كنت أو من فعلاً بأفكاري، فلا يجب أن أغيرها أو أقبل بتسويتها.

إجابات تمرين: ترويج الأفكار الإبداعية

١- خطأ	معرفتكم بهيكل السلطة في شركتكم أمر ضروري للاعتراف بأفكاركم الإبداعية.
٢- خطأ	رغم أن الأمر قد يكون صعباً، إلا أنه كلما زادت أبحاثكم واستطعت معالجة احتياجات / اهتمامات الأشخاص الذين يتعاملون معكم، زادت فرص نجاحكم.
٣- خطأ	قد تحتاج في نهاية الأمر إلى ترويج أفكاركم لكبار المسؤولين، إلا أن العديد من الأشخاص على مختلف المستويات في شركتكم لديهم سلطة مساعدتكم أو إعاقه جهودكم.
٤- صحيح	
٥- صحيح	
٦- صحيح	

٧- خطأ	قد يكون العديد من الأشخاص راغبين في / أو قادرين على تقديم دعم مشروط أو محدود لمشروعك. هؤلاء المساندون هم أيضاً مفيدون.
٨- صحيح	
٩- صحيح	
١٠- صحيح	
١١- خطأ	يحتمل ألا تتمكن أبداً من تحويل جميع المعارضين إلى مؤيدين.
١٢- خطأ	قد تكون هذه هي الفرصة لإزالة الأخطاء مبكراً إذا حصلت على المعلومات الاسترجاعية من الأشخاص الذين تثق برأيهم.
١٣- خطأ	يقول أحد المديرين: «قد تدهشون لو علمتم حجم العمل الذي يمكنني إنجازه»، طالما لم أتمسك بتقدير واحد لأفكاري.»
١٤- خطأ	إن توقيت عرض وترويج أفكارك هو جزء حيوي من الخطة الاستراتيجية التي تضعها لتحقيق النجاح.
١٥- خطأ	رغم أهمية العرض الجيد المنطقي، إلا أن العديد من الأشخاص يتأثرون بعمق اقتناعك وحماسك الشخصي.

الواقع يقول: إن تقدير أفكارك الجديدة له علاقة تامة بهيكل السلطة وسياسات الشركة.	١٦- خطأ
	١٧- صحيح
	١٨- صحيح
يجب دائماً أن تتوقع وجود مقاومة لأفكارك الجديدة إذا تضمنت أية تغييرات.	١٩- خطأ
لقد تم تعديل غالبية الأفكار الجيدة إلى الأفضل لتناسب مناخاً أو تطبيقاً محدداً.	٢٠- خطأ

التقييم

أعط نفسك نقطتين لكل إجابة صحيحة، وصفر للإجابة الخطأ. النتيجة التي حققتهما تحدد مستوى فهمك الشامل لمعطيات ترويج أفكارك.

مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
صفر - ١٠	٢٠	٣٠ - ٤٠





تدعيم أسلوب عرض أفكارك

عند عرض فكرة جديدة يمكنك أن تدعم موقفك بالاستشهاد بمصادر خارجية. حاول تدعيم مناقشاتك بالاستشهاد بما يلي:

- أمثلة من شركات أخرى (في نفس مجالك أو في مجال آخر) استخدمت نفس الفكرة بنجاح. إذا كانت الشركات الأخرى قد طبقت أي فكرة مشابهة لفكرتك ونجحت، فإن شركتك قد تشعر بالمزيد من الأمان لدى محاولتها تطبيق هذه الفكرة.

- مجالات الأعمال والمجالات التقنية التي سبق وأن نشرت مقالات حول أفكار مشابهة لفكرتك، إن الاستشهاد بالموضوعات ذات العلاقة المنشورة حديثاً يضيف المزيد من المصداقية لأقوالك.

- المستشارون الذين لهم خبرة بتطبيق الأفكار الجديدة في شركات أخرى قد يساعدونك في وضع خطتك الاستراتيجية، كما يمكن الاستشهاد بأقوالهم حول منظورهم الشخصي حول عمليات التطبيق التي يقوم بها الآخرون.

- منشورات الشركة التي تنشر مقالات حول التغيير أو

الإبداع أو المساهمات الابتكارية. فإذا استطعت الاستشهاد بأقوال كبار الإداريين التي تدعم أفكارك (مع إبراز نسخة من المجلة التي تستشهد منها) فإن ذلك يكسبك المزيد من الدعم.

- البيانات الحديثة التي تصدرها الشركة وتتضمن الجداول والرسومات... الخ. والتي تعالج مباشرة موضوعك وتكلفته/ قيمته المضافة بالنسبة للشركة. فإذا كان استعدادك جيداً وتزودت بالمعلومات. فإنك سوف تبني طريقك للإبداع.





الاعتبارات الأساسية لترويج أفكارك

يعتمد نجاحك في ابتكار فكرة جديدة أو برنامج جديد، بدرجة كبيرة على مدى جودة خطة ترويج أفكارك. تتطلب الاعتبارات السياسية لخطتك بعض الحساسية تجاه هيكل السلطة في شركتك، خاصة المتعلقة بمعرفة كيف تعالج فكرتك رغبات واحتياجات الآخرين.

فيما يلي بعض الأمور الأساسية التي يجب دراستها عند وضع خطتك الاستراتيجية: اسأل نفسك هذه الأسئلة في وقت مبكر ومن حين لآخر!

- هل أستطيع أن أعبر عن أهم عناصر فكرتي ببساطة ووضوح؟ (لا تفترض أن الحقائق تكلم عن نفسها، فقد يستنتج الآخرون من هذه الحقائق نتائج تختلف تماماً عن نتائجك.)

- ما موارد الشخصية ونقاط القوة لدي؟

.....

.....

.....

- ما التزاماتي الشخصية ونقاط ضعفي؟

.....

.....

.....

- من الذين ستؤثر عليهم أفكاري عند تطبيقها؟

.....

.....

.....

- من هم (أو الذين سيصبحون) أكبر حلفائي؟

.....

.....

.....

- من الذين سيعارضونني؟

.....

.....

.....

- لماذا سيدعمني المؤيدون؟ (كيف أعالج اهتماماتهم أو مشاكلهم؟)

.....

.....

.....

- ما نقاط قوة ونقاط ضعف المعارضين؟

.....

.....

.....

- من أين أتوقع أن تأتي المعارضة وكيف أستطيع أن أخفف من تأثيرها؟

.....

.....

.....

- من يجب أن أضيف إلى قائمة حلفائي؟

.....

.....

.....

- كيف أستطيع اجتذابهم؟

.....

.....

.....

- على من أعتد لتزويدي بالمعلومات الاسترجاعية الموثوقة؟

.....

.....

.....

- كيف سيساعد تطبيق فكرتي على تحقيق مهمة الشركة؟

.....

.....

.....

- ما تأثير المنافسة في هذا المجال؟

.....

.....

.....

- كيف يمكنني تطبيق أو اختبار فكرتي بأقل مخاطرة على الآخرين وعلى نفسي؟

.....

.....

.....

- لماذا أنا ملتزم بفكرتي هذه؟

.....

.....

.....





التقييم الشخصي وخطة العمل

أفضل الأفكار تنتهي إلى العدم ما لم يتم وضعها موضع التطبيق، أنت الآن لديك كافة القدرات الإبداعية التي تحتاجها، والأمر متروك بين يديك لتطبيق هذه الأفكار الإبداعية في مجال عملك اليومي. عندما تفرغ من قراءة هذا الكتاب ستكون قد سرت قدماً نحو زيادة إبداعك وابتكارك في مجال عملك.

لقد تعلمت العديد من أساليب الإبداع. في أي مجال سوف تستخدمها؟

- التطبيقات الحالية لكتاب «الإبداع في مجال الأعمال»
(أين تمارس إبداعك في مجال حياتك العملية؟)

.....

.....

- مجالات الأعمال التي يمكن استخدام المزيد من الإبداع فيها (أين هو المجال الذي تشعر أنه يحتاج للمزيد من الإبداع والابتكار؟)

.....

.....

- موارد الإبداع (حدد أي أساليب هذا الكتاب يمكنك استخدامه لزيادة قدرتك الإبداعية حيثما تدعو الحاجة إليها؟)

.....

.....



حدد متى ستطبق أساليب الإبداع هذه:



الموقف الأول: التاريخ.....

أسلوب الإبداع.....

الموقف الثاني: التاريخ.....

أسلوب الإبداع.....

الموقف الثالث: التاريخ.....

أسلوب الإبداع.....

الموقف الرابع: التاريخ.....

أسلوب الإبداع.....

الموقف الخامس: التاريخ.....

أسلوب الإبداع.....

الموقف السادس: التاريخ

أسلوب الإبداع.....

.....



سلسلة التطوير الإداري



م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسويف وابدأ العمل	جيمس آر. شيرمان	١٤٢١هـ
٢	موقفك الإيجابي أغلى ما تملك	إلوود إن. تشابمان	١٤٢١هـ
٣	فن الاتصال	برت دكر	١٤٢١هـ
٤	الإدارة الذاتية الناجحة	د. بول آر. تيم	١٤٢١هـ
٥	التخطيط أول خطوات النجاح	جيمس آر شيرمان	١٤٢١هـ
٦	تعلم القيادة	إلوود إن تشابمان	١٤٢١هـ
٧	التركيز مهارتك الشمينية للتميز والإبداع	سام هورن	١٤٢١هـ
٨	التأثير - القوة الخفية في عصر متغير	آلينا ذوكر	١٤٢١هـ
٩	إدارة الوقت	ماريون هايترز	١٤٢١هـ
١٠	اكتشف نفسك - آليات اكتشاف السلوك الإيجابي	سام ر. لويد	١٤٢١هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١١	التقارير الفنية والإدارية	د. إبراهيم بن حمد القعيد	١٤٢٢ هـ
١٢	اثنا عشرة خطوة للتطوير الذاتي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢ هـ
١٣	التوازن بين العمل والحياة الخاصة	د. رينيه ماجد	١٤٢٢ هـ
١٤	الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي	د. كارول جومان	١٤٢٢ هـ
١٥	مهارات القراءة السريعة	جويس تيرلي	١٤٢٢ هـ
١٦	مهارات تنشيط الذاكرة	مادلين بيرلي آلن	١٤٢٢ هـ
١٧	فن التعامل مع الزملاء	نورمان هل	١٤٢٢ هـ
١٨	النجاح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية للتنمية الذاتية	إلوود إن تشابمان	١٤٢٢ هـ
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سنتيا سكوت - د. ليس جيف	١٤٢٢ هـ
٢٠	بناء الثقة - دليل عملي للمدير الناجح	ماري شيرتيف	١٤٢٢ هـ
٢١	التحفيز	تويلا دل	١٤٢٢ هـ
٢٢	تنظيم مكان العمل	أوديت بولار	١٤٢٢ هـ
٢٣	فرق العمل وحل المشكلات	ساندي بوكراس	١٤٢٢ هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٢٤	فن تنظيم وإدارة الاجتماعات	ماريون هايتز	١٤٢٢هـ
٢٥	التفويض الفعال	روبرت مادوكس	١٤٢٢هـ
٢٦	قيم مهاراتك كمدير	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٢٧	الإشراف الفعال	توني موكليا	١٤٢٢هـ
٢٨	المهارات القيادية لدى المرأة	مارلين ماننج	١٤٢٢هـ
٢٩	مهارات العرض والتقديم	ستيف مانديل	١٤٢٢هـ
٣٠	إدارة التغير الشخصي	سينشيا اسكوت	١٤٢٢هـ
٣١	الذكاء الوجداني	ميشل كراف	١٤٢٢هـ
٣٢	المخاطرة	هربرت كندلر	١٤٢٢هـ
٣٣	التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء	نانسي فريدمان	١٤٢٢هـ
٣٤	تحقيق الرضا الوظيفي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
٣٥	تطوير احترام الذات	كوني فلادينو	١٤٢٢هـ
٣٦	جهاز لمقابلتك الشخصية	داين برك	١٤٢٢هـ
٣٧	كيف تحافظ على موظفيك	بارب وينجفيلد	١٤٢٢هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣٨	تحقيق رضا العملاء	فرو اسكوت	١٤٢٢ هـ
٣٩	كتاب الإدارة المفتوح	كاثي إيفانيسك	١٤٢٢ هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغط	ماريل رابر	١٤٢٢ هـ

أشرف على الترجمة وراجعها د. إبراهيم بن حمد القعيد



دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم.

وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعمًا للجهود الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة الماضي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصحوبة بالأفلام والأشرطة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمئة عنوان. وتتسم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للنجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.

منتہی سورا الازہکیہ

WWW.BOOKS4ALL.NET